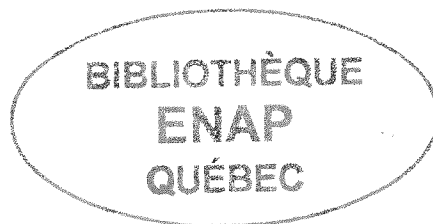


THE
630

6156-3
484-J

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE



LES PARADOXES DU VIRAGE COMMUNAUTAIRE: LE CAS DE LA
POLICE DE LAVAL

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE DU DOCTORAT
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
AUX PROFESSEURS

GLADYS L. SYMONS
MARCEL PROULX
CHRISTIAN ROUILLARD
ROSS HASTINGS

PAR
CAROLINE MOHR

AVRIL 2004

REMERCIEMENTS

La présente étude a nécessité la contribution et le support de plusieurs personnes dont j'aimerais souligner l'apport de façon toute particulière.

Tout d'abord, merci à ma directrice de thèse Madame Gladys Symons pour son soutien, sa patience, ses conseils judicieux, son dévouement et son amitié qui ont permis de mener à bien cette entreprise.

Merci aux membres de mon Jury, les professeurs Marcel Proulx, Christian Rouillard et Ross Hastings. J'aimerais également remercier monsieur Mohamed Charih pour avoir siégé sur mon comité doctoral.

Merci à Monsieur Jean-Pierre Gariépy, directeur du Service de police de Laval ainsi que aux inspecteurs chefs Jean de Montigny et Pierre Brien pour m'avoir ouvert les portes du service de police de Laval.

Une pensée toute particulière à Messieurs Gilbert Fortin, Pierre Giroux, Michel Dumas, Daniel Pelletier, Gilles Moreau et Claude Tessier ainsi qu'à Madame Marie-Reine Cardinale qui ont répondu avec patience à mes questions et m'ont permis de comprendre le fonctionnement ainsi que les us et coutumes du service de police.

Merci également à tous les membres du personnel de Laval qui ont accepté de contribuer à cette étude en me laissant les suivre dans leur travail et en acceptant de se prêter aux entrevues.

J'aimerais aussi mentionner le personnel de la bibliothèque de l'ENAP Francine Lanouette, Carole Reid, Jocelyn Carron et Yves Brillon qui ont contribué grandement à mes recherches documentaires et qui ont rendu la recension des écrits plus facile.

En terminant, je ne peux passer sous silence l'apport de mon conjoint Hichame Lahlou qui m'a supporté tout au long de cette démarche. Merci aussi à ma famille Anne-Marie, Christiane, et Gérard Mohr qui ont lu avec attention les diverses versions de cette thèse.

Je souhaite que cette thèse soit digne de toutes les personnes qui ont rendu ce travail possible par leur présence, leurs conseils, leurs encouragements et leur amitié.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	iii
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE	5
1.1 Mise en situation	5
1.2 Objectifs de la recherche.....	7
1.3 Problématique et questions de recherche.....	8
1.4 Pertinence de la recherche	10
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE, PRÉOCCUPATIONS THÉORIQUES ET ÉTHIQUES	12
2.1 Stratégie de recherche: l'étude de cas	13
2.2 Méthodes de construction de la base de données.....	17
2.3 Compilation des données.....	22
2.4 Analyse des données par théorisation ancrée	23
2.5 Concepts théoriques ayant guidé le début de la recherche	25
2.6 Assurer la validité et la fiabilité de la stratégie	32
2.7 Attitude de la chercheuse et préoccupations éthiques.....	33
CHAPITRE III	
LA POLICE COMMUNAUTAIRE ET LE MODÈLE DU SERVICE DE LAVAL	35
3.1 La police communautaire	36
3.2 La police communautaire de Laval.....	47
CHAPITRE IV	
LA PERCEPTION DE LA POLICE COMMUNAUTAIRE	60
4.1 Une perception commune	61
4.2 Le virage communautaire et les perceptions en fonction du secteur d'activité ...	68
4.3 Image de la " vraie police "	88
4.4 Le paradoxe de la mise en valeur de la police communautaire versus la dévalorisation de ses principaux artisans	90
CHAPITRE V	
FORMATION, SOCIALISATION ET CHANGEMENT DES MÉTHODES DE TRAVAIL ...	94
5.1 Socialisation policière et formation académique au Québec	94
5.2 Le compagnonnage: transmission du savoir et socialisation par les pairs	97
5.3 Le compagnonnage: transmission du savoir policier et socialisation par les pairs à la police de Laval	99
5.4 Effet du virage sur le compagnonnage à la gendarmerie: la perte du personnel d'expérience	102
5.5 Le travail au secteur communautaire: retour à un statut d'inexpérience pour les policiers	108
5.6 La formation en police communautaire à la police de Laval: le poids de l'expérience	110
5.7 Reproduction des méthodes de socialisation et de transmission des connaissances traditionnelles: le cas du "coaching" au communautaire.....	114
5.8 Le paradoxe de la police communautaire: nouvelles méthodes de travail et perte d'expertise	117

CHAPITRE VI	
IMPACT DU VIRAGE SUR LES SERVICES DE PREMIÈRE LIGNE	119
6.1 La structure des services de première ligne.....	119
6.2 Émergence d'une nouvelle culture policière? les policiers du secteur communautaire et le rapprochement à tout prix	130
6.3 Le paradoxe des deux spécialisations en service de première ligne	144
CHAPITRE VII	
LES ENJEUX ASSOCIÉS À LA POLICE COMMUNAUTAIRE	146
7.1 Implantation de changements dans le domaine policier : une tâche possible?	147
7.2 Au-delà de la notion de résistance généralisée au changement: enjeux des acteurs de première ligne	149
7.3 Le paradoxe de la conformité opportuniste.....	169
CHAPITRE VIII	
PISTES DE THÉORISATION ET RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES	173
8.1 Retour sur les paradoxes	174
8.2 Triangulation théorique.....	176
8.3 Réflexions sur l'épistémologie et la méthodologie.....	188
APPENDICES	
ANNEXE A Protocole d'entrevue pour policier-solo.....	210
ANNEXE B Protocole d'entrevue pour policier patrouilleur n'ayant pas travaillé dans un PPC comme auxiliaire	213
ANNEXE C Méthodes de collecte de données utilisées versus questions de recherche	216
ANNEXE D Principes de Sir Robert Peel (1829).....	217
ANNEXE E De la police jeunesse au virage communautaire.....	218
ANNEXE F Organigramme de la police de Laval avant le virage de 1999.....	219
ANNEXE G Organigramme de la police de Laval après le virage de 1999.....	222
ANNEXE H Répartition des effectifs au département de police de Laval	223
ANNEXE I Énumération des tâches des agents d'intervention communautaire	229
ANNEXE J Liste des appels par nature	232
ANNEXE K Annexe " A " de la convention collective liste des appels nécessitant l'intervention d'un patrouilleur solo	234
ANNEXE L Table des matières du document de formation destiné	236
ANNEXE M Horaire de la formation conjointe en PC	237
ANNEXE N Répartition des effectifs policiers au département de police de Laval	238
LISTE DES TABLEAUX	
Tableau 5.5 Comparaison des caractéristiques du travail de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire de la police de Laval....	108
Tableau 6.1 Comparaison du fonctionnement des services de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire à Laval.....	122
LISTE DES RÉFÉRENCES	241

RÉSUMÉ

Cette thèse de doctorat rend compte des résultats d'une recherche qualitative portant sur l'implantation de la police communautaire dans un service de police municipal. Elle montre, à travers l'étude de cas de la police de Laval qui a implanté un modèle favorisant la mise en application des principes associés à la police communautaire, les divers effets qu'entraîne ce type de changement.

Après avoir exposé les raisons qui justifient la recherche ainsi que les bases ayant permis de mener à bien l'étude, la méthodologie, les concepts théoriques et les préoccupations éthiques sont énoncées. Le concept de police communautaire est expliqué et les spécificités du département de police de Laval ainsi que de son modèle communautaire sont mises en lumière. La structure adoptée par ce corps de police est innovatrice en ce qu'elle scinde son service de première ligne en deux secteurs distincts. Le service de police a mis en place un secteur entièrement consacré à une application soutenue du modèle communautaire.

L'analyse montre que le virage communautaire effectué en 1999 n'a pas connu de résistances majeures. Le syndicat des policiers a activement participé à sa mise en place. Pourtant, une étude des perceptions du personnel policier affecté par le changement montre que, sans être totalement réfractaires au concept de police communautaire, ceux-ci considèrent généralement que la fonction centrale de la police n'est pas liée à l'application des principes associée à cette façon de concevoir le travail policier. Cette constatation soulève une nouvelle question: si les stratégies associées à la police communautaire ne sont pas considérées comme étant centrales à la poursuite des objectifs de ce qui est encore perçu souvent comme étant la "vraie police", comment expliquer que le syndicat ainsi que les policiers et gestionnaires touchés par le changement aient accepté de voir implanter un modèle renouvelé visant la mise en valeur de la police communautaire? La réponse se trouve dans le fait que cette conformité aux changements proposés par la direction correspond à une attitude opportuniste de divers groupes dans l'organisation qui y trouvent chacun des avantages collatéraux.

C'est entre autres la structure adoptée dans ce service de police, à savoir la séparation entre les activités urgentes et non urgentes qui a fait la réussite du modèle de Laval. Par contre, cette structure est également la source de plusieurs des problèmes rencontrés. La perte d'expertise en être un. En effet, bien que l'implantation de la police communautaire ait permis l'acquisition de nouvelles compétences, le modèle adopté à Laval a également entraîné une perte d'expertise tout au moins temporaire chez une part importante de ses policiers de première ligne et ce tant à la gendarmerie qu'au secteur communautaire. De plus, en instaurant deux secteurs distincts ayant chacun des méthodes de travail spécifiques, Laval a

créé également une scission tant culturelle que structurelle au niveau des services policiers de première ligne. Cette rupture a des répercussions multiples.

Cette thèse se termine par un exercice de réflexivité tant épistémologique et théorique que méthodologique. Un retour est fait sur les réflexions épistémologiques, méthodologiques et théoriques qui ont guidé cette recherche. C'est à travers des regards croisés combinant les concepts de culture, de structure et de pouvoir dans l'organisation que cette recherche permet d'apporter une contribution originale par l'éclairage d'une pratique émergente en rupture avec les structures et les pratiques conventionnelles de ce type d'organisation.

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années on observe dans des corps policiers, tant dans les pays occidentaux que dans certains pays d'Asie et d'Afrique, des réformes plus ou moins majeures, dues à l'implantation de principes associés à la police dite communautaire (community policing) (Bayley, 1994; Friedman, 1992; Jiao, 1995). Il s'agit d'une nouvelle façon de s'attaquer aux problèmes de sécurité publique qui repose généralement sur la consultation des membres de la communauté, une alliance entre les corps policiers et les citoyens, la responsabilisation des policiers, le développement d'attitudes pro-actives face aux problèmes potentiels, ainsi que sur l'augmentation de la visibilité policière dans la communauté dans un contexte autre que répressif (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Chalom, 1994). On demande à la police de modifier son image ainsi que ses méthodes de travail et ses structures, de façon à ce qu'elle puisse se rapprocher des membres de la communauté et de leurs besoins (Kelling et Bratton, 1993; Mohr et Symons, 2001).

Les prochaines pages rendront compte des résultats d'une recherche qualitative consistant en l'étude d'un cas unique, celui d'un département de police municipal de la région de Montréal, en l'occurrence celui la police de Laval, qui a mis en place une structure valorisant l'application des principes liés à la police dite communautaire. Cette recherche vise à mettre au jour diverses facettes des effets de la mise en place de la police communautaire dans une organisation policière municipale au Québec.

Le premier chapitre situe le sujet de l'étude. La problématique, les objectifs et les questions de recherche ainsi que la pertinence de l'étude sont présentés.

Le second chapitre dresse les bases ayant permises de mener à bien la recherche. La méthodologie ainsi que les préoccupations éthiques y sont présentés. Il comprend également une section théorique présentant sommairement les concepts sensibilisateurs (sensitizing concepts) (Blumer, 1969 ; Mucchielli, 1994) ayant guidés les débuts de la recherche tels que les concepts de police communautaire, de culture appliqué au domaine policier, de paradoxe et de compagnonnage.

Le troisième chapitre permet de clarifier ce qu'est la police communautaire en présentant les principaux éléments qui y sont associés. La conception de la police dite communautaire qui est préconisée au Québec est également décrite (Ministère de la sécurité publique, 2001b). Ce chapitre présente ensuite le cas concret du service police de la ville de Laval. Sa structure, ses effectifs, sa mission et ses orientations sont énoncés ainsi que les éléments qui en font sa spécificité¹.

Les chapitres quatre, cinq, six et sept décrivent et analysent les résultats obtenus lors de la recherche sur le terrain. C'est à partir de divers paradoxes mis au jour lors de l'analyse des données obtenues dans l'organisation étudiée que les résultats sont présentés. Ces quatre chapitres traitent de l'effet de l'implantation de la police communautaire sur les policiers et les gestionnaires ainsi que sur la structure organisationnelle des secteurs les plus directement touchés par l'implantation de cette nouvelle façon de faire.

Plus spécifiquement, le quatrième chapitre présente les perceptions des membres du personnel dont le travail est directement affecté par l'implantation du modèle de police communautaire à Laval. Ce chapitre aborde leurs perceptions

¹ Le département de police de Laval a opté pour une structure en silos qui sépare les activités de police dites traditionnelles des activités employant des méthodes associées à la police dite communautaire.

quant à la police communautaire en général ainsi qu'au modèle particulier adopté par leur organisation. Les perceptions quant à la police communautaire sont présentées en fonction du secteur d'activité dans lesquels œuvrent les participants à l'étude.

Le chapitre cinq traite quant à lui de l'effet du virage communautaire sur l'expertise et la transmission du savoir. Au départ ce chapitre aborde la question de la socialisation professionnelle, de l'induction² des nouveaux policiers et du processus de compagnonnage à la gendarmerie. Cette section présente également les raisons qui ont poussé les membres du service à tenter de développer des moyens d'implanter le compagnonnage au niveau du secteur communautaire. La seconde partie du chapitre porte sur l'expérience du service en terme de formation théorique concernant la police communautaire.

Le chapitre six énonce les effets du virage communautaire sur les services policiers de première ligne³. Étant donné que c'est le personnel de ce type de service qui transige directement avec les membres de la communauté, c'est à ce niveau que le travail quotidien ainsi que les structures ont été les plus directement touchés par les changements effectués pour permettre l'implantation systématique de la police communautaire dans cette organisation policière. La gendarmerie est toujours une organisation bureaucratique avec un fonctionnement quasi militaire, alors que les postes de police communautaire sont parfois qualifiés de "royaumes de l'informel" en raison de leurs structures souples, de l'absence de rapports de type hiérarchique ainsi que de l'autonomie des membres du personnel.

² Le terme *induction* est un anglicisme qui appartient au jargon policier. Ce terme désigne la période pendant laquelle les nouveaux policiers sont introduits à la réalité du travail sur le terrain.

³ On entend par service policier de première ligne la réponse aux demandes provenant soit des appels logés au niveau de la ligne téléphonique du 911 soit des demandes de services ou les plaintes déposées par des citoyens ou par des élus municipaux au niveau des postes de police de communautaire ou encore auprès de la direction du département de police de Laval.

Le chapitre sept vise à intégrer et faire les liens entre les trois chapitres précédents en déterminant pourquoi le modèle de police communautaire de Laval connaît une relative acceptation de la part des membres de l'organisation dont le travail est affecté par elle. À cette fin, il présente une analyse des enjeux entourant la police communautaire. Il traite également les opportunités et avantages résultant du virage communautaire de 1999, tels qu'ils ont été perçus par différents groupes de l'organisation.

Un dernier chapitre fait un retour sur les paradoxes présentés dans les chapitres précédents. Les contributions théoriques, méthodologiques et épistémologiques de la thèse sont abordées. Enfin, c'est à partir d'un retour sur les arguments de fond traités dans la thèse que les limites de l'étude sont abordées en conclusion. De nouvelles questions de recherche sont soulevées et des suggestions pour des études futures sont proposées.

CHAPITRE I

PROBLEMATIQUE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre présente les objectifs de l'étude ainsi que la problématique. Les questions de recherches ayant guidées les débuts de la démarche sont énoncées. Il s'agit également de mettre en lumière les raisons qui justifient la recherche. On soulève, entre autres, l'importance de se pencher sur l'implantation d'une façon de faire dans le domaine policier qui occupe déjà une place prépondérante au niveau de la pratique des services de police québécois ainsi que des discours du gouvernement fédéral et de son homologue provincial.

1.1 MISE EN SITUATION

La police communautaire a fait l'objet de plusieurs implantations au Québec (Institut de Police du Québec, 1996; Sûreté du Québec, 1995b), tant au niveau des services municipaux (Normandeau, 1998a; Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001; Happi, Guay et Bourdeau, 1999; Ministère de la Sécurité publique, 2000b) que de la Sûreté du Québec (2001) et de la Gendarmerie royale du Canada (2003).

Le gouvernement fédéral ainsi que le gouvernement du Québec réitèrent tous deux, à travers divers documents de réflexion et commissions, leur volonté de voir la police modifier ses façons de faire (Association des directeurs de police du Québec, 2000; Bellemare, 1988; Corbo, 1998; Ministère de la sécurité publique, 1997;

Murphy et Muir, 1990; Reid, 1993; Campbell et Wright, 1990; Centre national de prévention du crime, 2000). Le Ministère de la sécurité publique du Québec a, pour sa part, adopté en 2000 une politique ministérielle portant sur l'approche de police dite communautaire (Ministère de la sécurité publique, 2000b). Dans le projet de politique ministérielle qui a initié le processus de consultation ayant permis de déboucher sur la politique ministérielle on définit l'objectif poursuivi par le ministère de la sécurité publique de la façon suivante:

Faire reconnaître par la population le bien-fondé de l'approche de police communautaire et faire en sorte que tous les partenaires du domaine de la sécurité publique et de la lutte à la criminalité s'approprient cette approche (Ministère de la sécurité publique, 2000a: 8).

Malgré des efforts soutenus, ainsi que des volontés politiques affirmées, les expériences pratiques en matière de police communautaire, tant au Québec qu'ailleurs, ont rarement eu les impacts escomptés. Il apparaît en effet, à la lumière de recherches d'évaluation portant sur le sujet (Bayley et Skolnick, 1986; Greene, et Taylor, 1988; Leighton, 1991; Greene, 1995; Mohr, 1996; Castilloux, 1996; Carey, 1999) que, bien que nombreuses, les expériences pratiques en police communautaire n'aient pas toujours obtenu les résultats attendus (Taylor, 1990; Leighton, 1991; Mastrofski, 1992; Paliotto et Donahue, 1995). De plus, les tentatives d'implantation de la police communautaire ont fait l'objet de nombreuses revendications de la part des policiers dont le travail tend à être modifié (Mohr, 1996; Kappler et Kraska, 1998). La mise en application de la police communautaire a donc été jusqu'à présent et sur plusieurs points problématique.

Les résultats timides de l'opérationnalisation et de la mise en pratique de la police communautaire ainsi que la lenteur avec laquelle les changements ont été effectués s'expliquent en partie parce que son implantation implique l'utilisation de nouvelles méthodes de travail dans le domaine policier (Normandeau et Leighton, 1992; Chalom, 1993; Mohr, 1996; Van Zunderd, 1997; Hébert, 1998). En effet, la vision dite communautaire prône, entre autres, le développement d'attitudes pro-

actives face aux problèmes potentiels, alors que les méthodes policières dites professionnelles (Leighton, 1991) sont basées sur une attitude principalement réactive face aux situations. La police communautaire exige des policiers l'acquisition de nouvelles aptitudes et habiletés en les incitant à délaisser en partie leur rôle d'exécutants de la loi au profit de la prise d'initiatives et de la résolution de problèmes. On peut dire que la mise en application des principes de police communautaire est difficile, car elle nécessite des changements majeurs dans le fonctionnement des corps policiers qui sont des organisations où la culture valorise la stabilité (Van Maanen, 1988; Ortiz et Peterson, 1994; Miller et Hess, 1998; Ashforth et Kreiner, 1999).

1.2 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

La présente recherche vise à montrer, à travers l'étude d'un corps de police municipal ayant implanté un modèle d'organisation favorisant à mise en pratique des principes associés à la police communautaire, de quelle façon l'implantation de changements dans ses méthodes de travail et dans son fonctionnement affecte cette organisation ainsi que ses membres. Plus généralement, elle vise une meilleure compréhension de la situation vécue par les services de police municipaux au Québec. Elle permettra aussi d'apporter un éclairage quant à la notion de socialisation professionnelle, étant donné que l'on examinera également la façon dont la police communautaire affecte la formation par compagnonnage et inversement.

De plus, cette recherche, en tant que contribution pratique, apportera aux administrateurs policiers responsables de l'implantation de la police communautaire, une étude approfondie des problèmes potentiels. Plus généralement, elle permettra de comprendre et de préciser la dynamique ainsi que les difficultés associées à un changement majeur dans les méthodes de travail survenant dans une organisation

publique ou parapublique. Alors que les organisations publiques canadiennes et québécoises sortent d'une période de réductions de postes et de mises à la retraite, une recherche sur la transmission du savoir en milieu de travail peut apporter des informations pertinentes pour les organisations ayant subi une perte d'expertise due, soit à un changement dans les méthodes de travail, soit à la disparition d'une partie du personnel d'expérience.

1.3 PROBLÉMATIQUE ET QUESTIONS DE RECHERCHE

De façon générale la recherche veut mettre en lumière les effets de l'implantation de la police communautaire dans une organisation policière municipale. La problématique est composée de trois volets. Le premier volet touche à la façon dont cette implantation va être reçue dans un milieu où la socialisation professionnelle et la culture favorisent une certaine prudence face au changement (Manning et Van Maanen, 1978; Crank, 1998). Le second volet vise à comprendre comment vont s'intégrer les nouvelles méthodes de travail dites communautaires dans le fonctionnement du service de police à l'étude. Le dernier volet de la problématique a pour objectif de mettre en lumière les enjeux que l'implantation de la police communautaire peut représenter pour différents individus et groupes dans un service de police municipal.⁴

⁴ Cette recherche portant sur la police communautaire s'inscrit dans une réflexion plus large sur le domaine policier qui a débuté en 1996 lors d'une recherche empirique effectuée dans un service de police municipal cherchant à implanter les principes de la police communautaire. Celle-ci avait débouché sur un rapport de stage de maîtrise portant sur le cas d'une expérience pratique en matière de police communautaire (Mohr, 1996). Cette réflexion s'est poursuivie au cours de différents contrats de recherche portant sur le domaine policier (Symons, 1997a; 1997b; 1999; Mohr et Symons, 2001).

1.3.1 Questions générales de recherche

Dans le but d'opérationnaliser la problématique, des questions préliminaires ont été développées à partir d'une recension des écrits (Mohr, 2000) ainsi que des résultats obtenus lors de recherches précédentes (Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001). Ces questions ont servi de base pour guider le choix des méthodes de construction de données utilisées pour la recherche (*voir* section 2.2). Les questions générales sont les suivantes :

- 1) Comment un changement dans les normes collectives, suite à l'implantation de la police communautaire, va-t-il être intégré dans un milieu prudent face au changement?
- 2) Comment vont s'intégrer de nouvelles méthodes de travail dans un milieu où une partie de la formation des membres se fait à l'interne par des policiers dont l'expertise et la valorisation sont basées sur la connaissance des méthodes de travail traditionnelles?
- 3) Quelles sont les perceptions des membres touchés par l'implantation de la police communautaire en ce qui concerne les changements qu'elle a engendrés?

1.3.2 Questions spécifiques de recherche

Des questions plus spécifiques ont été également développées. Elles ont servi de canevas aux divers protocoles utilisés lors des entrevues semi-structurées effectuées pendant la recherche sur terrain (*voir* section 2.2.4). Cinq questions spécifiques avaient été soulevées lors de la phase préliminaire de la recherche (Mohr, 2000):

- 1) Comment s'intègre l'apprentissage collectif de nouvelles normes dans un contexte où la culture et la formation interne sont favorables au maintien et à la reproduction des normes et des méthodes déjà en place ?

- 2) Comment la perte d'expertise des anciens policiers, engendrée par l'apparition de nouvelles méthodes de travail associées à la police communautaire, influence-t-elle la transmission du savoir par compagnonnage ?
- 3) Quel est l'impact des dichotomies socialisation/innovation et reproduction/rupture sur l'implantation de la police communautaire ?
- 4) Quels sont les enjeux qui s'articulent autour de l'implantation de la police communautaire pour les acteurs impliqués ?
- 5) Quels sont les impacts de l'identité et des caractéristiques particulières des individus concernés par le changement sur leur attitude face à la police communautaire (ex: genre, âge, poste, ancienneté) ?

1.4 PERTINENCE DE LA RECHERCHE

Suite aux considérations présentées lors de la mise en situation, on comprend l'importance de se pencher sur la mise en place de la police communautaire dans les services de police. La présente recherche vise à apporter des contributions de deux ordres : théoriques et pratiques. D'un point de vue pratique, les volontés politiques qui se sont manifestées depuis dix ans portent à croire que la police communautaire occupera à plus ou moins long terme, une place prépondérante dans le domaine de la sécurité publique. D'autre part, la police communautaire, de par l'amplitude des changements qu'elle propose, semble vouloir grandement modifier le fonctionnement ainsi que les structures de ce type de service public qui représente une part importante des budgets des trois paliers gouvernementaux au Canada (Desbiens, 1997). Il est donc pertinent de se pencher sur l'implantation d'une nouvelle façon de s'acquitter de la sécurité qui émerge et semble rencontrer certains problèmes au niveau de sa mise en place. De plus, la recherche contribuera à apporter aux administrateurs policiers responsables de l'implantation de la police communautaire une étude approfondie des problèmes potentiels.

Au point de vue de l'avancement théorique, la présente recherche permettra, entre autres, de rendre compte de la façon dont l'implantation d'importants changements associés à la mise en place de la police communautaire dans un service de police municipal est reçue par les différents groupes et individus d'une organisation où la culture, ainsi qu'une partie de la formation, sont favorables à la reproduction des méthodes déjà en place (Van Maanen, 1988). Elle permettra aussi d'apporter un éclairage quant à la notion de socialisation professionnelle, étant donné qu'il s'agira également de se pencher sur la façon dont la police communautaire affecte la formation par compagnonnage et inversement.

CHAPITRE II

MÉTHODOLOGIE, PRÉOCCUPATIONS THÉORIQUES ET ÉTHIQUES

Ce chapitre dresse les bases ayant permis de mener à bien la recherche, soit la méthodologie, les concepts théoriques et les préoccupations éthiques. On y présente également les méthodes de construction des données utilisées, qui sont l'observation participante et non participante, l'analyse documentaire, les entrevues semi-dirigées et les entrevues informelles.

L'analyse et l'interprétation des données se sont faites à partir de la méthode d'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996) qui permet la classification et l'analyse des données non pas a priori, mais en concomitance avec le travail de terrain, à partir d'une analyse de contenu et d'une analyse de discours. En raison de la nature inductive de la recherche et de l'utilisation de la théorisation ancrée, la section théorique présente sommairement les concepts sensibilisateurs (sensitizing concepts) (Blumer, 1969; Mucchelli, 1994) qui ont guidé les débuts de la recherche tel que le concept de police communautaire, les théories portant sur la culture policière et le compagnonnage. Les concepts théoriques sont présentés en détail dans les chapitres subséquents de façon à mettre en lumière les apports de la présente recherche aux théories déjà existantes qui touchent aux divers sujets de la thèse (voir chap. 3; chap. 5; chap. 6; section 7.1 et chap. 8). Les questions de validité et de fiabilité de la stratégie sont présentées. Ce chapitre se termine par une réflexion sur les préoccupations éthiques ainsi que sur l'attitude adoptée par la chercheuse lors de la recherche sur le terrain.

2.1 STRATÉGIE DE RECHERCHE: L'ÉTUDE DE CAS

La stratégie de recherche qui a été retenue pour la présente recherche est l'étude d'un cas unique de type révélateur (Yin, 1994), elle est définie dans la prochaine section. Le choix de cette stratégie est ensuite justifié.

2.1.1 Description construite

Cette recherche prend la forme d'une description construite (Quivy et Van Campenhoudt, 1995). Le terme description construite implique plus qu'une simple description des situations observés, elle favorise la mise en œuvre d'une théorisation visant au développement d'un dispositif conceptuel. Ce type de recherche a pour principal objectif de porter un regard nouveau sur une problématique particulière. Il vise à comprendre un phénomène sous un angle différent de celui sous lequel il est traité habituellement (Quivy et Van Campenhoudt, 1995).

2.1.2 Étude de cas

La recherche qui a été entreprise a consisté en une étude sur le terrain qui s'est déroulée à partir des principes de la stratégie de l'étude de cas. La stratégie de recherche dite de type *étude de cas* permet d'observer, d'analyser et d'aborder une situation dans son contexte naturel, c'est-à-dire vivant, social, et complexe (Robson, 1993). Il s'agit d'une stratégie de recherche permettant d'étudier une situation en profondeur, tout en rendant compte du caractère évolutif et complexe des phénomènes à l'intérieur du système social dans lequel ils évoluent.

Yin définit l'étude de cas comme étant:

[Une] enquête empirique étudiant un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, où les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas nettement évidentes et dans lequel des sources multiples d'informations sont utilisées (1994: 23).

L'étude de cas part d'une construction d'une base de données (qualitatives et quantitatives) provenant de différentes sources de validations. Les données recueillies ont ensuite été soumises à une analyse qualitative approfondie (Robson, 1993; Yin, 1994; Stake, 1995).

2.1.3 Étude de cas unique de type révélateur

L'étude de cas unique a été retenue pour cette recherche. Il s'agit de ce que Robert Yin (1994) appelle l'étude de cas de type révélateur ou encore ce que Stake (1994) nomme l'étude de cas intrinsèque. Ce type d'étude de cas est approprié lorsque la situation sous étude possède un caractère unique, voire rare, quand la situation est difficile à observer ou difficile d'accès pour les chercheurs. Ce type d'étude de cas s'applique donc aux situations riches, réunissant des conditions particulières (Stake, 1994). Le chercheur procède à une analyse approfondie des différentes facettes de la situation à l'étude pour en faire ressortir les éléments et les liens significatifs, tout en respectant la perception des individus du milieu. Ce type d'étude de cas permet l'observation et l'étude d'un grand nombre de facteurs en interaction. Cette stratégie permet d'analyser une situation dans laquelle l'élément à l'étude et son contexte sont difficilement dissociables comme c'est le cas avec l'étude de l'implantation de la police communautaire et de ses impacts (Robson, 1993).

Dans le cadre d'une stratégie d'étude de cas révélateur, le choix du site est fait en fonction du potentiel d'apprentissage qu'il renferme plutôt qu'en fonction de sa

représentativité. Rappelons que la finalité de l'étude de cas est la généralisation analytique plutôt que la généralisation statistique (Yin, 1994).

2.1.4 Justification du choix de la stratégie de recherche

L'implantation de nouvelles méthodes de travail au sein d'un service policier va avoir des répercussions multiples dans ce milieu que Van Maanen (1988) qualifie de complexe et fermé. Il était donc pertinent de se rendre dans l'organisation pour observer le phénomène, échanger et interagir directement avec les personnes affectées par les changements. Or la stratégie de l'étude de cas favorise l'accès direct aux phénomènes, tout en donnant la priorité à diverses sources de validations. De plus, étant donné la complexité de la situation étudiée, il était impossible d'isoler les différentes facettes du phénomène à l'étude. Dans le cas de la présente étude, le choix du terrain s'est fait de façon raisonnée. D'une part, le département de police de Laval avait implanté un modèle innovateur visant la mise en pratique de la police de type communautaire. D'autre part, la direction de cette organisation donnait un accès privilégié à la chercheuse. L'entente préalable à l'entrée sur le terrain a permis une présence d'un an soit du 4 septembre 2001 au 4 septembre 2002, ainsi qu'un libre accès en tout temps et à toute heure du jour à l'intérieur du service. La seule restriction majeure étant l'interdiction de suivre une patrouille duo dans ses fonctions de réponses aux appels urgents⁵.

Nous avons vu que l'application des principes qui se rattachent à ce type de méthodologie assure le respect de la *réalité* telle qu'elle est vécue et conçue par les gens du milieu. Ce dernier élément permet de faire ressortir la façon dont va être

⁵ En raison d'expériences passées, la fraternité des policiers de Laval (syndicat) refuse qu'un civil fasse de la patrouille. Les aspirants policiers encore en formation n'ont pas non plus le droit de faire de la patrouille accompagnée ce qui cause parfois une certaine insatisfaction de la part des CEGEP qui dispensent les techniques policières.

intégré un changement majeur à l'intérieur d'une culture et d'un contexte particuliers. En outre, la stratégie de l'étude de cas vise à situer les phénomènes étudiés en rendant compte de la perspective des acteurs, ce qui correspond à l'ontologie et à l'épistémologie constructiviste qui sous-tend cette étude (Berger et Luckmann, 1986) (*voir* chap.8).

La recherche effectuée à la police de Laval consiste en l'étude de la police communautaire sous l'angle particulier des méthodes de travail qui y sont associées. Elle porte également sur l'influence que va avoir son implantation sur un service de police municipal. La recension des écrits a permis d'identifier un manque d'informations pertinentes sur ces sujets (*voir* chap. 3; chap. 5; chap. 6 et la section 7.1) (Mohr, 2000). Il s'agit donc du cas particulier de la police de la ville de Laval, un département de police municipal qui a procédé en 1999 à l'implantation de principes associés à la police dite communautaire.

La stratégie de l'étude de cas, de par sa flexibilité, permet aux chercheurs d'effectuer une recherche construite de façon inductive (Robson, 1993). Bien que la présente recherche se base sur plusieurs concepts sensitifs, la souplesse de l'étude de cas permet d'utiliser dans le cadre de cette thèse de doctorat la théorisation ancrée dans la réalité comme méthode d'analyse, qui prône un va-et-vient entre la théorisation et la collecte des données (Paillé, 1994).

Bien que la présente recherche s'inscrive dans une approche principalement inductive elle part également des a priori ainsi que des contacts et des expériences antérieurs de la chercheuse dans le domaine policier (Mohr, 1996). Cette thèse de Doctorat est sous-tendue par certains concepts sensibilisateurs (Blumer, 1969; Mucchelli, 1996; Strauss et Corbin, 1998) qui découlent d'analyses de données effectuées antérieurement à la présente recherche. Les questions de recherche ont également été inspirées par les connaissances de la chercheuse. Cette recherche s'inscrit dans une réflexion ayant débuté en 1996 lors d'un mémoire de maîtrise au

service de police de Greenfield Park, un service de police s'étant engagé dans la mise en place d'un projet pilote en police communautaire et qui désirait procéder à une implantation généralisée de la police communautaire dans son service. Le mandat de ce stage de maîtrise était le suivant: "

- Tracer un portrait de la situation au point de vue des connaissances et des opinions des policiers quant aux principes de police communautaire et de la méthode d'approche stratégique en résolution de problèmes.
- Faire des recommandations visant une implantation efficace et durable des principes de police communautaire et de résolution de problèmes ainsi que l'amélioration du projet-îlotier [projet pilote]. (Mohr, 1996: 9).

2.2 MÉTHODES DE CONSTRUCTION DE LA BASE DE DONNÉES

Dans le cadre de l'application de la stratégie de l'étude de cas, la construction de données a la particularité et l'avantage de se faire à partir de diverses sources de validations, ce qui permet d'assurer une triangulation. On entend par triangulation la combinaison de diverses techniques de cueillette de données de façon à compenser les biais inhérents à chacune d'entre elles (Strauss et Corbin, 1994). Pour les fins de la présente étude, les méthodes de construction des données privilégiées sont l'analyse documentaire, l'observation participante et non-participante, les entrevues semi-dirigées, ainsi que les entrevues informelles. C'est principalement l'accès privilégié au terrain ainsi que la longueur de la présence sur le terrain qui a permis l'utilisation de cinq méthodes de construction de données différentes (voir section 2.1.4).

2.2.1 Recherche documentaire

Outre la revue de littérature qui a précédé l'entrée sur le terrain (Mohr, 2000), la recherche documentaire a été une source privilégiée de données. Étant donné

que l'analyse de contenu par théorisation ancrée (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996) prône un va-et-vient entre le terrain et la théorie, la bibliographie a été enrichie par une analyse documentaire (Strauss et Corbin, 1994) portant sur des sujets ayant été considérés comme pertinents suite à l'entrée dans l'organisation. L'analyse documentaire a porté principalement sur divers documents internes et externes choisis en fonction de leur utilité pour une meilleure compréhension de la problématique à l'étude et de son contexte. On peut nommer, entre autres, des rapports annuels, des directives internes, des notes de service concernant la police communautaire ou autres sujets connexes, des rapports touchant au travail policier, des manuels de formation interne et des études et rapports de recherche effectués pour le compte du service de police ou portant sur celui-ci (*voir la section I. des références biographiques intitulée Documents internes au service de protection des citoyens ou de la ville de Laval*).

2.2.2 Observation participante

Une partie des données a été recueillie par la méthode d'observation participante. Cette méthode empirique, empruntée à l'anthropologie et à l'ethnographie, a permis à la chercheuse, par son intégration au milieu, de rendre compte et d'observer les phénomènes humains dans leur contexte. L'observation participante est une démarche "synthétique, qualitative, sans a priori, et dans laquelle l'observateur, tout comme l'ethnologue, devra rester conscient de sa praxis et du processus dans lequel il s'engage et en même temps rendre compte de l'intérieur des phénomènes observés (Aktouf, 1985: 248)"⁶.

Pour ce type d'observation la chercheuse a tenté de s'intégrer au groupe. Cette méthode d'observation a demandé non seulement une présence physique

⁶ Les expressions *praxis*, *processus* et *de l'intérieur* sont mises entre guillemets dans le texte original.

mais également une implication et un partage de l'expérience de vie des membres du groupe. La chercheuse a dû aussi faire un apprentissage de leur vision du monde, de leurs conventions sociales, de leurs habitudes et de leurs façons de travailler. Elle a dû également tenter de se faire accepter par le groupe tout en restant consciente de son rôle de chercheuse (Robson, 1993). Ce type d'observation a été facilité par le fait que la chercheuse avait un bureau à la section *Soutien et coordination* du secteur communautaire qui est le centre névralgique de la diffusion de l'information dans ce secteur. Cette proximité du terrain a permis la participation à la routine journalière du poste: pause-café, inclusion dans les discussions avec les membres du service, repas de midi dans la cuisine. Elle s'est traduite également par la présence de la chercheuse lors d'activités d'information et de prévention auprès de la communauté et lors de l'accueil d'un nouveau policier au sein du poste de police⁷. L'observation participante a donné accès à certaines réunions impliquant des membres d'autres organisations ou d'autres secteurs du service de police auxquels elle n'aurait pas eu accès si elle n'avait démontré une participation active.

2.2.3 Observation non participante

La méthode d'observation non participante consiste essentiellement à garder une certaine distance par rapport à l'action en cours, de façon à recueillir non seulement les informations transmises lors de réunions ou de sessions de formation,

⁷ Lors de réunions impliquant des membres de la communauté, des organismes communautaires ou encore des policiers ou gestionnaires d'autres secteurs, l'observation a été plus difficile. Pour faciliter l'acceptation de sa présence, la chercheuse a toujours expliqué le sujet de sa recherche, les raisons de sa présence au département de police de Laval et aux réunions et s'est chargée de la prise de note pour le compte-rendu. Les personnes présentes étaient rassurées de savoir qu'elles allaient avoir une copie des notes ayant été prises. Lors de l'étude, la chercheuse a également participé à l'élaboration d'une bibliographie pour une formation d'une semaine portant sur la police communautaire destinée aux agents d'intervention communautaire. Cette formation initiée par le département de police de Laval et le SPVM a été développée en partenariat avec d'autres services de policiers. Seuls les policiers à qui elle était destinée ainsi que les personnes ayant participé à son développement pouvaient y assister.

mais surtout afin d'observer le non-verbal et d'analyser la dynamique qui se construit (Robson, 1994). Cette méthode de construction de données a été retenue en ce qu'elle a permis à la chercheuse d'obtenir une meilleure compréhension du travail et du quotidien des membres de l'organisation ainsi que des rapports interpersonnels qui animent le milieu. Ce type d'observation a permis également d'aller chercher des informations supplémentaires sur les attitudes et les perceptions spontanées de divers individus face à l'implantation de la police communautaire dans un contexte où ils ne sont pas en interaction directe avec la chercheuse. L'observation non-participante s'est faite, entre autres, lors de différentes réunions de service auxquelles a assisté la chercheuse.

Ces deux formes d'observation ont permis de comprendre la façon dont s'opèrent la socialisation et la formation des nouveaux policiers. Elles ont contribué également à mettre en lumière les répercussions de l'implantation de la police communautaire pour divers membres de l'organisation.

2.2.4 Les entrevues semi-dirigées

Trente-huit entrevues semi-structurées ont été réalisées. Elles ont été pour la plupart enregistrées et retranscrites sous forme de verbatims. Trois d'entre elles n'ont pas été enregistrées conformément aux souhaits des répondants, des notes ont toutefois été prises. Pour réaliser ces entrevues d'une durée moyenne d'une heure et demi (1h30), plusieurs guides d'entrevue ont été établis en fonction du poste occupé par le répondant ainsi que de ses antécédents en matière de police communautaire à Laval (*voir* annexes A et B pour exemples de protocoles). Notons également que les protocoles d'entrevues développés au départ ont été modifiés en partie en fonction des données obtenues sur le terrain suite au va-et-vient constant entre la construction d'une base de données et la théorisation (Paillé, 1994). L'échantillon des personnes interviewées est non probabiliste puisqu'il a été choisi sur le principe de l'échantillon raisonné (Gauthier, 1997). La décision d'arrêter les

entrevues a été fonction de la saturation des données recueillies ainsi que de la disponibilité du personnel. Ces entrevues ont été faites à différents niveaux hiérarchiques (membres de la haute direction, inspecteurs chefs, inspecteurs, lieutenants, sergents, policiers de première ligne) et ont touché les divers corps d'emplois policiers au niveau des services de première ligne (membres de la gendarmerie, membres du secteur communautaire, sections spécialisées, section des enquêtes)⁸. Comme il s'agit d'entrevues semi-dirigées, les protocoles d'entrevue comportaient certaines questions-clefs et sujets à aborder (Savoie-Zajc, 1998). Les entrevues semi-dirigées avaient des objectifs liés aux les questions de recherche (voir annexe C). Les entrevues semi-dirigées visaient entre autres à:

- Comprendre l'impact de l'implantation de nouvelles méthodes de travail sur la transmission du savoir policier.
- Connaître les perceptions du personnel rencontré quant au modèle de police communautaire adopté à Laval.
- Recueillir des informations sur les positions des acteurs par rapport à la police communautaire en générale.
- Mettre en lumière les enjeux qu'associent les acteurs à l'implantation de la police communautaire dans leur organisation, faire ressortir les alliances (et leurs bases de regroupement) qui peuvent se développer autour de la police communautaire.
- Recueillir de l'information sur le compagnonnage et sur l'effet potentiel de l'implantation de la police communautaire sur la formation et sur la socialisation interne.

2.2.5 Les entrevues informelles

Maintes entrevues, non structurées et non planifiées ont eu lieu tout au long de la recherche. Elles ont pris la forme de conversations ou de discussions avec un ou

⁸ Pour une question de confidentialité le détail sur les personnes rencontrées ainsi que leurs secteurs précis d'activités ne sera pas discuté plus avant. Par contre il faut préciser que sur les 38 personnes rencontrées 9 étaient des femmes.

plusieurs interlocuteurs. Elles ont été initiées soit par la chercheuse, soit par un membre du service. Ces entrevues informelles ont eu lieu tout au long de la recherche sur le terrain et visaient à fournir à la chercheuse diverses informations nécessaires à sa compréhension. Elles ont porté tant sur des sujets relatifs aux thèmes de la recherche que sur d'autres matières se rapportant au domaine policier. Elles ont permis d'acquérir une meilleure compréhension du milieu dans un contexte plus informel et moins menaçant que celui des entrevues planifiées et enregistrées.

2.3 COMPILATION DES DONNÉES

À chaque méthode utilisée pour construire les données a été attribuée une façon de retranscrire et de conserver les informations recueillies. Les entrevues semi-structurées enregistrées ont été retranscrites de façon littérale. Quant aux observations et aux remarques de la chercheuse lors de l'entrevue, elles figurent en fin de transcription dans une section désignée à cet effet. Cette section comprend à la fois des notes concernant le site où a eu lieu l'entrevue, les impressions de la chercheuse, l'attitude et le comportement non-verbal de la personne interviewée. Pour ce qui est des entrevues informelles, la chercheuse a procédé rapidement à une synthèse portant à la fois sur le contenu de la discussion, sur ses impressions, ainsi que sur tout autre élément pertinent.

En ce qui concerne les observations, la chercheuse a tenu un journal de bord dans lequel sont compilées ses observations ainsi que ses réflexions. Les notes qui s'y retrouvent sont de trois ordres: descriptives, théoriques et méthodologiques. Les notes descriptives visent à décrire les événements, les sites, les observations et les propos entendus. Elles sont présentées de manière chronologique. Les notes théoriques rendent compte des efforts accomplis par la chercheuse pour donner un sens ainsi qu'une cohérence à ses observations. Elles témoignent également du va-et-vient entre le terrain et l'analyse conformément à l'utilisation de la théorisation ancrée.

Enfin, les notes méthodologiques se rapportent au déroulement concret des diverses étapes de la méthodologie de recherche. Elles servent, entre autres, à comparer le déroulement de la recherche avec ce qui avait été planifié lors de l'élaboration de la recherche. Elles permettent également de tenir compte des modifications apportées par la chercheuse à son cadre méthodologique (Morse, 1991).

2.4 ANALYSE DES DONNÉES PAR THÉORISATION ANCRÉE

Les données recueillies ont été soumises à une analyse de contenu ainsi qu'à une analyse de discours visant à dégager les éléments principaux des diverses perspectives rencontrées sur le terrain conformément aux principes du paradigme constructiviste. De façon plus spécifique, l'analyse des données s'est faite à partir des méthodes élaborées dans la méthode d'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1994).

L'analyse qualitative par théorisation ancrée (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996) découle au départ de la méthodologie de la théorie ancrée dans la réalité ou "grounded theory" (Glaser et Strauss, 1967; Strauss et Corbin, 1997; Strauss et Corbin, 1998). Tout comme c'est le cas dans la méthodologie de la théorie ancrée dans la réalité, la principale caractéristique de la méthode d'analyse dite par théorisation ancrée est qu'elle vise à permettre le développement d'une théorisation par induction, en facilitant la classification et l'analyse des données non pas à priori, mais en concomitance avec le travail de terrain (Strauss et Corbin, 1998). L'étude sur le terrain et le développement théorique sont considérées comme étant deux facettes d'un seul et même processus (Strauss et Corbin, 1997). Elle a pour but

d'arriver à développer ou à raffiner une théorie de façon à ce que celle-ci soit la mieux adaptée possible à la problématique posée, à la situation étudiée et aux particularités du milieu (Paillé, 1994).

L'analyse qualitative par théorisation ancrée vise à "générer inductivement une théorisation au sujet d'un phénomène culturel, social ou psychologique, en procédant à la conceptualisation et à la mise en relations progressives et valides de données empiriques qualitatives" (Mucchielli, 1996: 184). Cette méthode d'analyse qualitative comprend une série d'étapes centrées autour de l'élaboration de catégories conceptuelles, de façon à favoriser le développement de la théorisation qui est la finalité de la démarche (Paillé, 1994). Pierre Paillé définit l'objectif de la théorisation comme étant de "dégager le sens d'un événement, [...] renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière" (1994: 149).

L'analyse par théorisation ancrée propose une façon de procéder à un examen approfondi des données au fur et à mesure que celles-ci sont recueillies, ainsi qu'un retour systématique sur les données recueillies précédemment de façon à hausser les niveaux de catégories. La démarche comporte six étapes non linéaires. La première étape est la codification qui consiste en un examen attentif de la perception de la réalité des acteurs telle qu'elle aura été reformulée par la chercheuse. L'étape suivante est la catégorisation qui vise à développer des catégories pour ensuite les subdiviser. Vient ensuite la mise en relation des diverses catégories retenues. La quatrième étape consiste en l'intégration des diverses catégories, de façon à cerner l'objet définitif de la recherche. La cinquième étape intitulée modélisation, tente de reproduire le plus fidèlement possible les relations structurelles ou fonctionnelles qui entourent la problématique. Enfin, la dernière étape qui est la théorisation, découle d'un travail qui a été effectué tout au long de la recherche. Il s'agit plutôt d'une

consolidation de la théorisation entreprise dès le début de la recherche (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996).

Le choix d'un logiciel de traitement de données qualitatives s'est arrêté sur le logiciel MAX-qda. L'utilisation de ce type de programme de gestion et d'analyse de bases de données vise à soutenir la rigueur de l'analyse herméneutique et itérative des données compilées, tout en permettant de classifier et de gérer la quantité massive de données recueillies lors d'une recherche de type terrain (Kuckartz, 2001). Le logiciel MAX-qda a permis à travers l'analyse de données obtenues suite à des méthodes de construction de données qualitatives, de faciliter le processus d'analyse de contenu, en permettant de précéder de façon systématique à l'identification de thèmes et de discours répétés à travers les diverses observations et entrevues, à la codification et ensuite à la catégorisation.

2.5 CONCEPTS THÉORIQUES AYANT GUIDÉ LE DÉBUT DE LA RECHERCHE

Étant donné la nature inductive de la recherche et l'utilisation de la théorisation ancrée, la section théorique présente sommairement les concepts sensibilisateurs (sensitizing concepts) (Blumer, 1969; Mucchelli, 1994) ayant guidé la recherche, tels que, le concept de police communautaire (*voir* section 3.1), les théories portant sur la culture organisationnelle ainsi que les cultures occupationnelles (*voir* chap. 6), le compagnonnage (*voir* chap. 5) et enfin le concept de paradoxe. Ces concepts seront présentés de façon plus détaillée à travers les chapitres qui vont suivre au fur et à mesure que les sujets seront abordés dans les chapitres analytiques.

Il s'agit ici de positionner la problématique qui a été présentée à l'intérieur du corpus des recherches qui portent sur des sujets susceptibles d'apporter un éclairage pertinent pour la recherche entreprise. Il s'agit de s'assurer que les

aboutissants de la thèse de doctorat proposée constitueront des contributions réelles et originales. Notons que les concepts présentés dans cette section (sauf le concept de paradoxe) ont été choisis dans la mesure où ils semblent pouvoir affecter ou être affectés par l'implantation de la police communautaire.

2.5.1 La police communautaire

La police communautaire désigne d'une nouvelle façon de s'attaquer aux problèmes de sécurité publique. Cette approche se base sur divers principes généraux telle la consultation des membres de la communauté, l'alliance entre les corps policiers et les citoyens, la responsabilisation des policiers, le développement d'attitudes pro-actives face aux problèmes potentiels, ainsi que sur l'augmentation de la visibilité policière dans la communauté (Chalom, 1993; McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Bayley, 1994; Chalom 1994). On demande à la police de modifier son image ainsi que ses méthodes de travail et ses structures, de façon à ce qu'elle puisse se rapprocher des membres et des besoins de la communauté qu'elle dessert (Kelling et Bratton, 1993; Mohr et Symons, 2001).

Les services policiers ont connu des changements importants dans leur façon de fonctionner, notamment suite à l'apparition de nouvelles méthodes de travail associées à une vision appelée police communautaire. La police communautaire occupe une place considérable dans les discours sur le présent et l'avenir des pratiques policières (Bayley, 1994; Reed, 1999). Depuis la fin des années 80, la police communautaire est devenue un point central de la recherche et des préoccupations en matière de sécurité publique. Les nombreux ouvrages et articles sur le sujet en témoignent (Trojanowick et Bucqueroux, 1990; Normandeau et Leighton, 1992; Chacko et Nanchoo, 1993; Normandeau, 1998a; Normandeau, 1998b). L'intérêt croissant pour le modèle communautaire tient au fait que la police dite professionnelle n'a pas eu les effets escomptés (Dietz, 1997). Cet état de fait

s'observe tant au plan de la réduction de la criminalité en général, qu'au point de vue de l'amélioration du sentiment de sécurité au sein de la communauté (Murphy et Muir, 1990).

2.5.1 Le concept de culture

Lévi-Strauss définit la culture comme étant "tout ensemble ethnographique qui, du point de vue de l'enquête, présente par rapport à d'autres des écarts significatifs." (Lévi-Strauss dans Cuhe, 1996: 66). Cette définition a été retenue en ce qu'elle ne précise pas d'échelle ce qui permet d'appliquer cette notion à divers niveaux de l'organisation sociale (ex: société globale, entreprise, occupation). La culture est utilisée comme un concept théorique permettant la comparaison d'ensembles sociaux. L'étude de la ou des cultures organisationnelles permet entre autres de souligner le fait que les organisations sont des entreprises humaines uniques. De plus, "cette approche nous amène à identifier des sources possibles de conflits et de contradictions, ainsi que des sources potentielles de changement dans les organisations formelles de la société technologique moderne" (Symons, 1988: 33).

On parle de sous-culture occupationnelle lorsque la culture s'établit autour d'un ensemble d'activités relié au travail partagé par un groupe. L'identité au travail est importante pour définir ce type de sous-culture. Un groupe existe parce que ses membres s'y identifient et que les tâches qui se rattachent à l'occupation deviennent le noyau autour duquel ses membres s'agrègent. L'essence de cette vie occupationnelle devient la substance d'une sous-culture (Trice, 1993; Trice et Beyer, 1993). Les membres doivent posséder un bagage de connaissances commun, ainsi qu'un certain nombre de caractéristiques distinctives par rapport aux autres membres de l'organisation qui doivent être part ailleurs partagées par les membres de se groupe occupationnel (Trice, 1993). Les membres d'une sous-culture liée au travail sont habituellement plus unis au point de vue des affinités que ne l'est

l'ensemble des membres de l'organisation qui partage pourtant une culture globale. (Lucas, 1987).

Depuis les trente dernières années, la recherche dans le domaine policier a été le berceau d'un intérêt grandissant pour les études portant sur les us et coutumes de la police. Le cumul des premières recherches d'envergure (Skolnick, 1966; Van Maanen, 1973; Van Maanen, 1975; Manning 1977 (1997); Manning et Van Maanen, 1988) a permis d'établir les bases de développement d'un corpus de connaissances important mais très diversifié touchant à la culture ainsi qu'à d'autres notions connexes telles que la socialisation policière par exemple. On note toutefois l'absence d'efforts d'intégration des différents aspects culturels étudiés bien que depuis peu on observe la présence de quelques ouvrages tentant d'organiser de façon systématique les écrits portant sur des aspects particuliers de la culture policière (Crank, 1994; Chan, 1997; Crank, 1998). Notons également que l'essentiel de la littérature sur la culture et la police provient de recherches portant sur les expériences américaines et britanniques (Van Maanen, 1988; Fielding, 1988; Kappler, Sluder et Alpert, 1994; Manning, 1997) et, dans une moindre mesure, sur les expériences canadiennes (Tremblay, 1995; Stansfield, 1996; Tremblay, 1997; Hébert, 1998; Normandeau, 1998a; Normandeau, 1998b; Desbiens; 2002), australiennes (Chan, 1997) et françaises (Gorgeon, 1996; Monjardet, 1996).

L'étude de la culture policière couvre un grand nombre d'aspects liés aux activités policières. Les comportements, les valeurs, les attitudes (la corruption, le secret, l'ironie, les attitudes envers les suspects et autres citoyens), l'éducation et les pratiques de formation (formelles et informelles), les mythes et les histoires, les structures d'organisation (militaristes), ainsi que nombre d'autres aspects du travail policier sont vus et étudiés à travers le prisme de la culture (voir section 6.2).

2.5.3 Le concept de compagnonnage

La socialisation et la formation par compagnonnage constituent des concepts centraux pour la compréhension de la problématique à l'étude. Une partie de cette recherche touche à l'effet de l'implantation de la police communautaire sur la socialisation professionnelle et la formation (et vice versa).

On retrouve les premières traces tangibles du compagnonnage chez les tailleurs de pierre français et allemands des douzième et treizième siècle (Poitrineau, 1992). Dans les ouvrages de langue française le compagnonnage est encore souvent associé à une pratique ancestrale qui s'est développée à travers des ordres d'ouvriers manuels appelés compagnons. Les apprentis effectuaient un long périple initiatique appelé *tour de France* au cours duquel ils acquéraient leurs compétences auprès de compagnons expérimentés (Icher, 1989 : 7).

Malgré la connotation "historique" souvent associée au terme compagnonnage dans la littérature francophone, il s'agit d'une pratique encore actuelle. La pratique du compagnonnage n'est pas morte, elle a plutôt changé de forme (Billett, 1994; Lavé, 1991). "Le compagnonnage n'est pas un conservatoire des vieux métiers ni le musée de pratiques ancestrales devenues folkloriques" (De Castéra, 1988: 109). La définition du compagnonnage peut donc être élargie pour désigner une pratique d'apprentissage en milieu de travail visant à permettre à un individu de perfectionner ses aptitudes et ses valeurs professionnelles tout en l'amenant à développer une solidarité ainsi qu'un sentiment de fraternité envers ses confrères. La littérature anglo-saxonne a contribué à élargir l'application du terme compagnonnage (apprenticeship) en mettant l'accent non pas sur l'aspect historique du concept mais sur sa fonctionnalité en terme de formation professionnelle à l'interne et de socialisation (Armstrong et Kleiner, 1996). Billett définit de façon claire et concise les avantages d'une telle pratique de transmission du savoir: "Learners

are able to observe, participate and be guided by experts within an authentic cultural practice" (Billett, 1994: 6).

Le compagnonnage nous intéresse ici en ce qu'il comporte deux éléments constitutifs. D'une part, il s'agit d'une pratique d'apprentissage occupationnel caractérisée par une formation à l'intérieur d'un milieu de travail. D'autre part, le compagnonnage est un processus de socialisation professionnelle permettant aux nouvelles recrues d'apprendre à se conformer aux façons de faire et aux façons d'être, propres au milieu de travail qu'ils intègrent. De Castéra précise que le "compagnonnage est essentiellement un lieu où se forment les hommes, où ils apprennent à se confronter aux problèmes réels, aux situations concrètes de la vie professionnelle" (1988: 109).

Le compagnonnage va permettre, entre autres, de mettre en lumière de quelle façon va se faire l'implantation de changements dans les méthodes de travail et dans les normes collectives dans un milieu où la formation et la socialisation par les pairs joue un rôle central dans l'acquisition des connaissances des jeunes recrues. Le concept de compagnonnage permet également d'aborder la possibilité qu'une perte d'expertise engendrée par l'apparition de nouvelles méthodes de travail associées à la police communautaire puisse mettre en danger le maintien et la reproduction des normes et des méthodes déjà en place ainsi que l'acquisition de nouvelles méthodes de travail. Dans la majorité des organisations policières occidentales, l'apprentissage des normes et l'acquisition de l'expertise se font en grande partie par compagnonnage, c'est-à-dire sur le principe de maître/apprenti (ancien policier/nouvelle recrue) une fois que le nouveau policier a intégré le service de police. Or, ce type d'apprentissage à l'interne favorise la reproduction des méthodes de travail déjà en place (Bernard, 1972; De Castéra, 1988; Van Maanen, 1988; Guédez, 1994; Leclerc, 1997). Le peu d'expériences concrètes pouvant servir d'exemple lors de la mise en place d'un service de police communautaire tend à

renforcer l'incertitude des instances chargées de mettre en place les pratiques, les outils ainsi que les structures associées à son implantation.

2.5.4 Le concept de paradoxe

La notion de paradoxe a été utilisée au départ dans des domaines tels que les mathématiques et la philosophie. On retrouve à présent son utilisation dans des champs aussi divers que la psychologie, l'économie, les sciences politiques, les arts et la gestion (Handy, 1994; Orgogozo, 1991). Compte tenu de ces divers champs d'application, les définitions de ce qu'est un paradoxe sont diverses.

Le mot paradoxe est tantôt défini comme une proposition qui est à la fois vraie et fausse, tantôt comme une affirmation contraire à l'opinion commune ou encore différente de l'évidence. Ce concept désigne parfois le recours à des affirmations qui semblent bizarres ou inconcevables dans le but d'attirer l'attention. Un paradoxe peut aussi prendre la forme d'une proposition contenant une contradiction apparente. Ces diverses définitions montrent le caractère complexe et varié de cette notion floue (Mourral et Millet, 1995; Outhwaite, 1994; Audi, 1995).

Le rôle dialectique du paradoxe conduit à la recherche d'une solution pouvant résoudre ou expliquer la contradiction apparente sur laquelle il repose. L'énoncé d'un paradoxe contribue à pousser la réflexion de façon à permettre à la pensée de sortir du cadre dans lequel il est apparu de façon à dégager une nouvelle perspective (Outhwaite, 1994; Audi, 1995).

Les quatre chapitres (voir chap. 4 à 7) qui présentent les résultats des observations sur le terrain rendent compte des données obtenues de façon à les organiser en tant qu'objets empiriques concrets. Pour éviter une présentation descriptive et linéaire, le concept de paradoxe a été utilisé pour mettre en lumière les

apparentes contradictions qui se dégagent des données recueillies sur le terrain. Les chapitres quatre à sept sont organisés de façon à conclure par des paradoxes. L'utilisation du paradoxe répond ici à une logique visant à amener la réflexion au-delà de ce qu'il est facile d'ordonner et de comprendre.

2.6 ASSURER LA VALIDITÉ ET LA FIABILITÉ DE LA STRATÉGIE

Comme il s'agit d'une étude de nature qualitative, les critères qui ont été retenus pour assurer la fiabilité ainsi que la validité de la recherche ont été spécifiquement construits pour ce type de recherche⁹. C'est dans cet ordre d'idées qu'ont été retenus les critères de validation et de fiabilité sur lesquels se basera l'étude. Les concepts de validité interne, validité externe ou généralisation, de fiabilité et d'objectivité généralement associés aux canons scientifiques ont été remplacés par les concepts proposés par Guba et Lincoln pour la recherche qualitative (1985). Il s'agit des concepts de crédibilité (*credibility*), de transférabilité (*transferability*), de fiabilité (*dependability*), de corroboration (*confirmability*) (Guba et Lincoln, 1985).

Une recherche de type étude de cas est crédible si le sujet a été adéquatement identifié et décrit. Pour ce faire, le chercheur devra investir suffisamment de temps dans sa recherche sur le terrain pour faire une étude approfondie, apprendre la culture, cerner les situations critiques et les éléments centraux. L'utilisation de diverses sources de données, ainsi que la présentation régulière des résultats aux membres de l'organisation et à des chercheurs externes, permettront d'assurer la crédibilité des résultats.

⁹ La section sur la fiabilité et la validité de la recherche s'inspire largement de l'ouvrage de Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park et Londres, Sage.

La transférabilité ne consiste pas à tenter de généraliser à d'autres situations mais plutôt à s'assurer que les données sur lesquelles la chercheuse s'est basée pour faire son analyse sont suffisamment claires et descriptives. Elle vise à fournir la possibilité à d'autres chercheurs de pouvoir déterminer si le cas décrit et les résultats obtenus peuvent être transférables ou comparables en totalité ou en partie.

Les critères de fiabilité et de corroboration, réfèrent tous deux à un même souci, conserver l'ensemble de nos données brutes, faire une description suffisamment claire de la démarche et des concepts de base pour qu'un chercheur externe puisse refaire l'analyse à partir des mêmes conditions. Une étude sera considérée comme sérieuse et corroborée si un chercheur indépendant arrive aux mêmes conclusions en appliquant la même démarche (Lincoln et Guba, 1985). Si une recherche respecte ces différents critères elle devrait être valide et fiable. C'est donc les préoccupations qui sous-tendent la recherche tout au long de son déroulement.

2.7 ATTITUDE DE LA CHERCHEUSE ET PRÉOCCUPATIONS ÉTHIQUES

La chercheuse a adapté ses méthodes et ses comportements aux réalités vécues par les membres des groupes observés. Lors de la présence sur le terrain, elle a été attentive à ne pas prétendre imposer au milieu ses schèmes et ses modèles, et à se mettre à l'écoute du milieu et appliquer des méthodes d'analyse appropriées. Elle a mis également à profit son expérience en recherche pour arriver à dégager les éléments importants des différents discours.

Du point de vue de l'éthique, la chercheuse s'est engagée verbalement auprès des membres de la direction ainsi que des diverses personnes rencontrées à respecter les individus appartenant au milieu étudié en entravant le moins possible

leur vie et leur travail. La participation à l'étude s'est faite sur une base volontaire. Il est difficile, par contre, de savoir le type de pression opéré par les supérieurs hiérarchiques des diverses personnes rencontrées. La confidentialité des données et des sources a été respectée.

L'entrée dans l'organisation a été négociée avec la direction et les conditions d'accès au terrain ont été établies au préalable. La direction a été informée de l'objectif de la recherche et des méthodes de construction de données utilisées. Suite à l'entrée sur le terrain, une présentation *Powerpoint* a été faite aux divers membres de la direction du secteur communautaire pour les informer des tenants et aboutissants de la recherche ainsi que des aspects méthodologiques de celle-ci. Une note de service a été envoyée à l'ensemble du personnel de l'organisation pour les informer de l'arrivée de la chercheuse ainsi que des objectifs généraux de sa présence. De plus, l'ensemble du personnel a été mis au courant du caractère volontaire de la participation ainsi que du respect de la confidentialité.

CHAPITRE III

LA POLICE COMMUNAUTAIRE ET LE MODÈLE DU SERVICE DE LAVAL

Ce chapitre permet de clarifier ce qu'est la police communautaire et ce que peut représenter l'implantation de cette approche dans une organisation municipale telle que la police de Laval. Il s'agit également d'aborder les différentes facettes de la terminologie associée à la police communautaire. En effet, celle-ci est tantôt présentée comme une philosophie, tantôt comme un ensemble de pratiques (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Eck et Rosenbaum, 1994). Pour démontrer l'ampleur des changements occasionnés par la mise en place des pratiques communautaires, les méthodes de travail qui y sont associées sont confrontées à celles de la police dite traditionnelle. On retrouve également une comparaison entre les modèles de structure, de gestion et de supervision prônés par les deux approches policières. Les quatre grandes orientations qui caractérisent le modèle de police communautaire québécois sont présentées ici. Ce chapitre dresse ensuite le portrait du département de police de Laval. On y décrit sa structure, sa mission et ses orientations. Une attention particulière est portée aux effets qu'ont eu les changements associés à la police communautaire sur les services de première ligne dispensés par les policiers de terrain. L'un des effets des changements vécus par cette organisation a été une division du travail de première ligne en fonction du type de réponse exigé par la demande. Les demandes qui exigent une réponse immédiate (appels urgents ou potentiellement dangereux) sont traitées par les patrouilleurs de la gendarmerie. Les appels étant considérés comme étant différable [dans la mesure où ils exigent une étude approfondie ou ne représentant pas une urgence] vont être traités au niveau des postes de police communautaire. Le choix de séparer la réponse des appels urgents (traité à la gendarmerie) de celle des

appels non urgents (traités dans les postes de police communautaire) représente une innovation dans le domaine de la police communautaire (Fortin, De Montigny et Leblanc, 2002). Ce chapitre relate également l'historique du service de police en terme d'expérience en police communautaire (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992; Lavoie, 1994; Castilloux, 1996; Carey, 1999). Enfin le syndicat des policiers de Laval est brièvement présenté.

3.1 LA POLICE COMMUNAUTAIRE

La police dite communautaire est souvent présentée dans la littérature comme étant une approche avant-gardiste relativement récente. Cependant, elle trouve une partie de ses origines dans les principes élaborés par Sir Robert Peel, ministre britannique, il y a près de 170 ans. À cette époque, la police londonienne avait développé sur la base de ces principes le premier modèle de police communautaire en milieu urbain. Le concept a toutefois beaucoup évolué depuis l'énoncé des neuf principes en 1829 (*voir annexe D*) (Murphy et Muir, 1990; Ministère de la sécurité publique, 2001a).

3.1.1 Clarifier le concept de police communautaire

La police communautaire est une nouvelle façon de s'attaquer aux problèmes de sécurité civile. Elle repose sur le développement de liens durables et de partenariat entre la police et la communauté de façon à permettre aux policiers de mieux identifier et comprendre les crimes, les problèmes et les désordres locaux (Institut des hautes études de la sécurité intérieure, 1998). Dans le but d'améliorer la qualité de vie et le sentiment de sécurité des citoyens, la police communautaire prône également l'adoption d'attitudes pro-actives de la part des policiers. Plus qu'un

simple concept, la police communautaire repose sur une grande variété de programmes et de stratégies (Goldstein, 1987; Kelling et Moore, 1988; Eck et Rosenbaum, 1994).

Les principes de partenariat et de consultation des collectivités locales sont devenus les mots d'ordre qui sous-tendent les méthodes de travail privilégiées par l'approche communautaire de la police. Ce rapprochement vise à permettre aux corps policiers de mieux connaître les besoins et les attentes de la population tout en visant une meilleure compréhension mutuelle. Cette attention particulière pour le partenariat et la consultation des citoyens provient également d'une prise de conscience, à savoir, qu'il peut être profitable pour enrayer les problématiques de sécurité publique que la police ne soit pas seule à s'attaquer à leur résolution (Rosenbaum, 1988; Reid, 1993). Les policiers doivent devenir une partie intégrante de la vie communautaire et participer de concert avec celle-ci à la définition des priorités policières (Murphy, 1992). L'implantation d'une police dite communautaire dans un service de police nécessite donc une ouverture dans les relations entre le corps policier et la communauté qu'il dessert. Cette nouvelle alliance vise non pas à changer le rôle de la police ou des membres de la communauté, mais plutôt, à donner à ces deux partenaires les moyens de concentrer leurs efforts sur la prévention et la résolution des délits en s'attaquant aux causes qui sous-tendent ces problèmes (Brodeur, 1995; Kappler et Kraska, 1998).

L'ensemble des méthodes de travail que nous venons d'énoncer est habituellement regroupé sous le terme de police communautaire. Toutefois, celui-ci ne fait pas l'unanimité. On parle également de police de proximité (Sûreté du Québec, 1995a; Institut des hautes études de la sécurité intérieure, 1998), de police de quartier (Communauté urbaine de Montréal, 1996), de police professionnelle de type communautaire (Normandeau, 1998a; Institut de police du Québec, 1996), de police d'expertise (Lafrance, 1995), de police renouvelée (Hébert, 1998) ou encore police axée sur la communauté (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992; Fortin, De

Montigny et Leblanc 2001). De plus, certains auteurs parlent de la police communautaire comme d'un nouveau paradigme, d'autres comme d'une philosophie, d'autres encore la considèrent comme un ensemble de méthodes de travail (Bayley, 1985; Ziembo-Vogl et Woods, 1996). Il ne s'agit pas ici de prendre position quant à la nature réelle de la police communautaire. En effet, étant donné que cette recherche se base sur une conception constructiviste, c'est la façon dont les membres de l'organisation à l'étude conçoivent et donc pratiquent la police communautaire qu'il faut mettre en lumière. L'analyse des données recueillies sur le terrain nous permet de nous positionner de façon pertinente. La conception que les membres du service de police à l'étude se font de la police communautaire a été dégagée et sera traitée dans un deuxième temps quant il sera question du modèle québécois de police communautaire.

Il est pertinent de présenter de façon globale les éléments qui composent la police communautaire. La police communautaire ne doit pas être comprise comme une tactique, une technique ou un programme limité dans le temps mais bien comme une nouvelle façon d'assurer la prestation des services de police sur une base continue et permanente. Malgré le problème d'ordre sémantique qui entoure les débats portant sur la police de type communautaire, les tentatives de clarification ont généralement en commun de considérer que cette approche tente de "[r]approcher les citoyens et les policiers et de développer un partenariat entre la police et les collectivités afin de répondre à la criminalité locale et à ses besoins connexes" (Chalom, 1994: 344). Les principes à la base de la police communautaire sont la consultation des citoyens, la mise en place de partenariats entre les corps policiers et les membres des communautés qu'ils desservent et le développement chez les policiers d'attitudes pro-actives face aux problèmes. La police communautaire préconise également une augmentation de la visibilité policière dans des situations autres que répressives ou réactives (Waller, 1988; Jiao, 1995; Kratcoski et Dukes, 1995).

On peut dire que l'implantation de la police de type communautaire permet un retour sur la fonction sociale de la police qui est d'assurer le sentiment de sécurité des citoyens par la prévention du crime sur son territoire. Bien que la prévention du crime et la résolution des problèmes soient des ingrédients essentiels à la police communautaire, l'implantation de ces principes nécessite plus que l'adoption de nouveaux programmes et de nouvelles méthodes de travail. Elle implique aussi des changements importants au niveau de la structure et de la gestion d'un service de police (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993).

3.1.2 Différences entre la police communautaire et la police traditionnelle

Afin de comprendre en quoi l'implantation de la police communautaire implique une transformation importante dans un service de police, il est pertinent de se pencher sur les principales différences entre le modèle communautaire et le modèle dit professionnel qu'il vise non pas à remplacer, mais plutôt à compléter (Leighton, 1991). Le modèle de police professionnelle s'est implanté vers la moitié du vingtième siècle. Il est caractérisé principalement par la patrouille motorisée, la rapidité des interventions et par une réponse au cas par cas aux incidents. Les méthodes d'interventions qui s'y rattachent sont basées principalement sur une attitude réactive face à la criminalité (Leighton, 1991; Normandeau, 1998b). Les policiers disposent d'un pouvoir discrétionnaire mais ont peu de marge de manœuvre au point de vue de la détermination du travail à faire. Au niveau de l'organisation en général, on note une centralisation des décisions au sommet et une chaîne hiérarchique imposante. L'accent est mis sur la hiérarchie des fonctions et le contrôle. Les constables (policiers de la base) sont soumis à une supervision directe et très encadrée de la part de leurs superviseurs (chef d'équipe, sergent ou lieutenant) et l'évaluation du rendement et du personnel sont basées sur des critères exclusivement quantitatifs (ex: rapidité de réponse aux appels de service, nombre de rapports d'interventions) (Monjardet, 1996; Mohr et Symons, 2001). Les méthodes d'évaluation sont basées sur des objectifs quantitatifs ainsi que sur la conformité aux

processus (Chalom, 1994). De plus, les relations avec les citoyens sont codifiées de façon à assurer l'uniformité et l'équité des services rendus (Leighton, 1991).

La police communautaire vient changer les règles du jeu. La mise en pratique des principes de police communautaire cherche à permettre au personnel policier de concentrer ses efforts sur la prévention et la résolution des délits en s'attaquant aux causes qui sous-tendent les problèmes (Mc Elroy, Cosgrove et Sadd, 1993). Les policiers de première ligne ainsi que leurs superviseurs doivent assurer non seulement la réponse aux appels de services, mais également prévenir les problèmes en diagnostiquant les dangers potentiels tout en résolvant les situations existantes (Goldstein, 1990). Le policier va devoir diversifier ses approches et ses méthodes, tout en personnalisant son travail en fonction des besoins des différents membres de la communauté qu'il dessert, ce qui implique une autonomie accrue des policiers. Leur autonomie s'étendra non plus uniquement au niveau de la façon de faire le travail (pouvoir discrétionnaire) comme c'est le cas dans la police traditionnelle, mais également au niveau de la détermination du travail à faire (Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001).

En principe, la mise en place de la police communautaire implique, en raison de la nécessité d'une autonomie accrue des policiers de la base, un changement important au niveau de la supervision, du contrôle et de l'évaluation de ceux-ci. La police communautaire exige des supérieurs hiérarchiques qu'ils délaissent en partie leur rôle de "décideur" au profit d'un rôle de "facilitateur" (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001). Le policier sera soumis à une supervision souple de la part de son supérieur immédiat. Pour ce qui est de l'évaluation du rendement, elle devra viser à atteindre des résultats à long terme, grâce à l'utilisation de critères d'évaluation qualitatifs.

3.1.3 Un modèle de police communautaire québécois

Les services de police canadiens et québécois ont été influencés essentiellement par les expériences américaines et britanniques, avant d'entreprendre leurs propres recherches dans le domaine vers la fin des années 80 (Normandeau et Leighton, 1990; Solliciteur Général du Canada, 1990). À l'heure actuelle, nombre de services de police canadiens tant fédéraux que provinciaux et municipaux ont commencé à intégrer des principes de police communautaire dans leur fonctionnement (Normandeau et Leighton, 1992; Institut de police du Québec, 1996; Normandeau, 1998a).

3.1.3.1 Les quatre axes de la police communautaire au Québec

Le positionnement du gouvernement du Québec sur la police communautaire émane d'une demande du terrain. Il faut attendre l'an 2000 pour que le gouvernement du Québec réponde à la demande exprimée par le milieu quant au développement d'un cadre de référence précisant le concept de police communautaire avec la mise en place d'une politique ministérielle portant sur la police communautaire (Ministère de la sécurité publique, 2000b). De plus, l'année 2000 est également marquée par l'adoption de la loi sur la police (2000) qui est venue modifier certaines dispositions de l'ancienne loi de police.

Cette politique ministérielle établit notamment le caractère communautaire de la police dans l'énoncé de la mission générale des organisations policières:

Les corps de police, ainsi que chacun de leurs membres, ont pour mission de maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, de prévenir et de réprimer le crime et, selon leur compétence respective énoncée aux articles 50 et 69, les infractions aux lois ou aux règlements pris par les autorités municipales, et d'en rechercher les auteurs. Pour la

réalisation de cette mission, ils assurent la sécurité des personnes et des biens, sauvegardent les droits et les libertés, respectent les victimes et sont attentifs à leurs besoins, coopèrent avec la communauté dans le respect du pluralisme culturel. Dans leur composition, les corps de police favorisent une représentativité adéquate du milieu qu'ils desservent (Loi sur la police (L.Q. 2000 c., 2000: 17).

Les services de police ainsi que les policiers qui y travaillent doivent non seulement maintenir l'ordre, la paix et la sécurité publique en réagissant à la criminalité tel qu'ils le font en appliquant les principes reliés à la police professionnelle, mais ils doivent également prévenir le crime et les problèmes d'ordre public.

La compilation et la construction des données lors de la recherche sur le terrain ont permis de déterminer que la police de Laval se base sur une conception de la police communautaire semblable à celle qui a été adoptée par le ministère de la sécurité publique dans sa politique ministérielle sur la police communautaire (2000) ¹⁰. Il est donc pertinent de se pencher plus avant sur cette politique ministérielle dans la mesure où son contenu représente dans ses grandes lignes, la position adoptée par la police de Laval quant à ce qu'est la police communautaire. Le problème du manque de consensus quant au choix d'une définition acceptable de la police communautaire s'est posé au niveau du Québec.

¹⁰ Plusieurs membres de la direction (présente et passée) de la police de Laval ont été impliqués de façon importante dans le développement du modèle de police québécois tel qu'il existe actuellement. Notons à titre d'exemple les réflexions et la contribution de Claude Lavoie ancien inspecteur-chef du département de police de Laval, instigateur des centres de service en sécurité publique. Pierre Brien, également inspecteur-chef a été le fondateur du groupe Intersection "réseau d'échanges" s'intéressant aux enjeux de la police communautaire au Québec qui publie une revue *Intersection* et organise un séminaire chaque année sur la police communautaire (en partenariat avec le ministère de la sécurité publique depuis 2002). Plusieurs autres membres de l'organisation ont donné de la formation à l'École nationale de police du Québec au niveau de l'approche en résolution de problèmes.

Dans son projet de politique ministériel, le ministère de la sécurité publique proposait de définir cette approche comme étant une

[m]éthode d'intervention en sécurité publique qui vise une meilleure sécurisation des communautés en améliorant le sentiment de sécurité des citoyens et citoyennes et en luttant contre la criminalité. Cette méthode d'intervention doit être appliquée par un partenariat stratégique avec les membres de la communauté pour trouver des solutions permanentes aux problèmes de sécurité publique en s'attaquant à leurs causes réelles (Ministère de la sécurité publique, 2000a: 9).

Ce projet de politique ministérielle sur l'approche communautaire a été soumis ensuite à une consultation auprès de l'ensemble des intervenants impliqués en sécurité publique. Or, on note dans la politique ministérielle qui en a découlé l'absence de définition permettant de préciser le concept (Ministère de la sécurité publique, 2000b; Ministère de la sécurité publique, 2002). Le ministère de la sécurité publique identifie trois principaux objectifs pour la police communautaire. Celle-ci vise à augmenter le sentiment de sécurité des citoyens, à créer des milieux de vie sécuritaires et à réduire la criminalité en s'attaquant à leurs causes réelles (Ministère de la sécurité publique, 2000b). Il en ressort également que le modèle québécois de police communautaire s'oriente autour de quatre axes principaux, soient, le rapprochement avec la population, le partenariat, le renforcement des actions préventives et l'approche de résolution de problèmes. Très sommairement, le rapprochement avec la population vise à mieux connaître et cibler les besoins de la communauté. Le partenariat est défini ici comme étant soutenu par le partage d'un intérêt commun, la transparence et l'ouverture d'esprit, la stabilité, une évaluation commune des résultats et du leadership (Ministère de la sécurité publique, 2000b). Le renforcement des actions préventives a comme but principal de réduire les occasions de délits. Il s'agit de mettre en application, entre autres, l'approche qualifiée généralement de "prévention situationnelle" qui vise à prévenir l'émergence de conditions qui favorisent la réalisation d'un délit (Ministère de la sécurité publique, 2000b: 9).

3.1.3.2 Spécificité du modèle québécois: inclusion de l'approche en résolution de problèmes

Le dernier axe de l'approche de police communautaire telle que présentée par le Ministère de la sécurité publique est la résolution de problèmes. Bien que la littérature portant sur la résolution de problèmes la présente généralement comme étant compatible mais indépendante de l'approche communautaire (Golstein, 1990; Goldstein, 1994), le modèle québécois intègre la résolution de problèmes à sa conception de la police communautaire. Dans son énoncé de politique le ministère de sécurité publique justifie cette position:

Une véritable démarche en résolution de problèmes vise en effet à contrer de façon permanente les causes réelles d'une situation indésirable. D'ailleurs, il ne s'agit pas d'un processus nouveau. N'a-t-on pas déjà dit qu'un problème bien énoncé est déjà à moitié résolu ? Une telle démarche invite en effet, policiers, citoyens et organismes à partager une lecture commune et précise du problème à résoudre, à trouver ses causes plus que ses conséquences et à s'y attaquer conjointement au meilleur des compétences de chacun (Ministère de la sécurité publique, 2000b: 23).

La littérature portant sur la police communautaire n'inclut pas l'approche en résolution de problèmes comme faisant nécessairement partie de la police communautaire. Pour cette raison, l'approche de résolution de problèmes n'a pas été définie dans la section visant à clarifier le concept de police communautaire (voir section 3.1.1). Au Québec l'approche en résolution de problèmes a été intégrée comme étant l'un des quatre axes sur lequel repose la police communautaire. L'inclusion de l'approche en résolution de problèmes dans la police communautaire étant une spécificité du modèle québécois, il est pertinent de traiter plus avant cette approche (Ministère de la sécurité publique, 2000a; Ministère de la sécurité publique, 2000b).

3.1.3.3 Clarifier le concept de d'approche en résolution de problèmes

Bien que le concept d'approche en résolution de problèmes soit souvent associé à la police de type communautaire, Herman Goldstein (1990), mentionne qu'il ne faut pas confondre ces deux concepts. L'approche en résolution de problèmes est l'une des méthodes d'intervention privilégiée par la police communautaire. Toutefois, elle s'applique également à tous les problèmes, tant internes qu'externes auxquels doit faire face un service de police. Cette méthode peut être appliquée par la police tant pour résoudre un problème récurrent dans la communauté que pour un problème persistant au niveau du fonctionnement interne du poste. En fait, cette méthode de travail cherche à permettre au personnel des corps policiers, tant au niveau de la gendarmerie qu'au niveau des enquêtes, de mieux identifier, d'analyser, et de résoudre les problèmes qui sont à l'origine de demandes d'intervention ou d'incidents répétés (Eck et Spelman, 1987).

Tout comme c'était le cas pour la police communautaire, l'une des raisons qui explique l'intérêt croissant pour l'approche en résolution de problèmes vient des limites de l'efficacité de l'approche dite professionnelle ou traditionnelle de la police. Si les méthodes de la police professionnelle ont eu des effets positifs sur la rapidité et la réponse aux appels d'urgence, son efficacité ne s'est pas fait sentir de façon significative au niveau de la baisse de la criminalité et de la résolution des problèmes récurrents dans la communauté. En fait, l'objectif principal des méthodes associées à la police professionnelle est de répondre à des incidents particuliers et non pas d'identifier et résoudre les problèmes sous-jacents dont les incidents peuvent être les symptômes (Murphy, 1992; Desbiens, 2002). En mettant la priorité sur la capacité et la rapidité de réponse aux appels, la police professionnelle dispose de moyens limités pour procéder à l'analyse globale des incidents et de la criminalité (Normandeau et Leighton, 1992).

C'est aux États-Unis, au début des années soixante-dix que l'on retrouve les premières réflexions sur l'application des principes de résolution stratégique, c'est-à-dire analytique et systématique des problèmes au domaine policier (Goldstein, 1987; Goldstein, 1990). C'est principalement aux recherches et aux expériences de deux membres du Police Executive Research Forum de Washington, John Eck et Herman Goldstein, que l'on doit les premières réflexions en matière d'approche en résolution de problèmes dans le domaine policier (Goldstein, 1987; Eck et Spelman, 1987; Goldstein, 1990; Normandeau et Leighton, 1992).

C'est à cause des limites de ce qui a été appelé l'intervention policière par incident, que les différents corps de police ont commencé à se tourner vers l'approche en résolution de problèmes. Contrairement aux méthodes axées sur les incidents qui cherchent une résolution immédiate, même si les effets sont à court terme, cette approche vise une résolution à long terme. Elle cherche à s'attaquer aux problèmes qui causent les incidents. (Murphy, 1992)

Cette méthode d'intervention donne aux membres des corps policiers les moyens de se munir d'une certaine méthode d'analyse leur permettant d'identifier, d'intervenir et de résoudre les problèmes qui sont les causes de certaines situations récurrentes et dont certains incidents répétés peuvent être les symptômes. On peut tenter de la définir en disant qu'il s'agit d'une méthode globale, et systématique, basée sur "une pensée stratégique de décodage et d'interprétation des incidents" (Sûreté du Québec, 1994: 1).

L'application de ce type d'approche à la pratique policière a une influence sur les méthodes ainsi que sur les buts du travail policier. En appliquant les principes de l'approche en résolution de problèmes, les policiers doivent en fait non plus répondre de façon réactive et ponctuelle aux incidents, mais avoir une vision plus macroscopique et plus analytique des demandes d'intervention. L'implantation de cette méthode de travail dans un service de police implique que les policiers,

quelques soient leur place dans l'organisation, deviennent dans certaines situations des analystes de la criminalité et des incidents (Goldstein, 1990). Cette méthode a d'autant plus d'incidence sur le travail policier, que les policiers et surtout les patrouilleurs se voient confier une tâche nouvelle qui demande un certain type d'initiative, ainsi qu'une vision à long terme. Or, les caractéristiques nécessaires à l'accomplissement de cette tâche ne correspondent pas nécessairement aux caractéristiques associées au travail traditionnel d'un constable (Murphy, 1993).

Malgré des variantes dans les termes utilisés, SMARE, SARA, approche stratégique en résolution de problèmes (École nationale de police du Québec, 2002b), le processus de résolution de problèmes est généralement représenté dans un modèle à quatre ou cinq étapes. Les étapes qu'on retrouve le plus fréquemment sont l'identification du problème, la définition de la nature du problème, l'analyse du problème, la réponse ou le plan d'intervention et l'évaluation ou la rétroaction (Murphy, 1992; Sûreté du Québec, 1994).

3.2 LA POLICE COMMUNAUTAIRE DE LAVAL

Cette section qui consiste à décrire les composantes et les particularités de la police de Laval, mettra l'accent sur les éléments susceptibles d'apporter un éclairage à la problématique sous étude. Ainsi, le secteur des enquêtes ne fera pas l'objet d'une description détaillée puisqu'il s'agit du secteur ayant été le moins affecté par le virage communautaire effectué à la police de Laval.

3.2.1. Caractéristiques de la Ville de Laval

Située sur la banlieue nord de Montréal, le territoire de Laval, d'une superficie de 245,400 km², a la particularité d'avoir à la fois le statut de ville, de municipalité régionale de comté (MRC) et de région administrative (région 13). Ces limites territoriales sont nettement définies en ce que Laval couvre la totalité de territoire de l'île Jésus et des îles Laval (Ville de Laval, 2001). C'est en août 1965, que les treize municipalités de l'île Jésus ainsi que la municipalité des îles-Laval fusionnent pour créer la nouvelle ville de Laval. De 170 000 habitants à l'époque de la fusion, la population est passée à 354 773 en 2001 (Ville de Laval, 2001; Ville de Laval, 2002). Laval regroupe sur son territoire 2215 industries dont 864 entreprises manufacturières (Ville de Laval, 2002).

3.2.2 Historique du service de police en terme d'expérience en police communautaire (voir annexe E)

Dès 1974 le département de police de Laval commence à développer des stratégies en matière de prévention et de rapprochement avec les membres de la communauté. C'est à cette date qu'une section d'aide à la jeunesse a été mise en place. Elle se compose alors d'un seul policier. Pour faire suite à ces débuts modestes, la direction du service de police crée en 1983 deux nouvelles sections, la section des relations communautaires et la section prévention. Mais c'est véritablement avec la mise en place de deux centres de services en sécurité publique (CSSP) en 1993, que la police de Laval se positionne comme étant un département de police innovateur. Il est axé sur la communauté et la résolution de problèmes. L'objectif visé par l'implantation des centres de service en sécurité publique dans les secteurs Est et Ouest du territoire est d'enclencher un processus de diversification des stratégies et méthodes appliquées par la police de Laval (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992; Lavoie, 1994). Chaque CSSP doit rendre compte à son comité aviseur qui lui-même participe à l'identification des objectifs et

des orientations du travail, chacun des comités est composé de membres de la communauté du territoire couvert par le CSSP. Les deux CSSP sont mis en place pour servir de projets-pilotes. Ces laboratoires permettent à l'organisation de développer et de tester diverses stratégies de réponses aux besoins et aux demandes des citoyens plus flexibles que les stratégies policières conventionnelles.

L'un des instigateurs du projet décrit l'implantation des CSSP comme ayant été l'occasion de "montrer que la police n'est pas uniquement une partie du rouage judiciaire mais aussi au service d'une communauté" (Lavoie, 1994: 19). Leur ouverture en 1993 constitue une première étape dans un projet plus large et visant à implanter des centres de services de sécurité dans les six secteurs de patrouille de la ville. Ces centres sont destinés à apporter des services à la fois répressifs et préventifs à la population sur une base locale, de façon à rapprocher les policiers des membres de la communauté tout en rendant les citoyens premiers responsables de leur sécurité (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992; Castilloux, 1996; Fortin, De Montigny et Leblanc, 2002)¹¹. Chaque CSSP est composé de quatre membres du personnel du service de police, soit un directeur, deux agents détachés de la patrouille à temps plein et un commis. De l'avènement des CSSP a découlé la création d'une nouvelle fonction policière, celle d'agent d'interventions communautaires (AIC). Vu le nombre réduit de policiers travaillant dans chaque CSSP, ceux-ci avaient comme rôle principal d'encadrer et d'administrer des projets impliquant des citoyens, tout en assumant la responsabilité de fournir des services et des programmes de prévention.

¹¹ Les huit orientations générales du projet des centres de service en sécurité publique (CSSP) étaient: Favoriser l'accès aux services de sécurité publique; Augmenter la satisfaction des citoyens face au service de police; Évaluer la satisfaction des services reçus et ou offert par la police; Augmenter la visibilité policière; Cerner les sentiments d'insécurité afin d'intervenir de façon dirigée; Vérifier la connaissance et la compréhension de la police en ce qui a trait aux besoins et attentes des citoyens en matière de sécurité publique; Diminuer le taux de victimisation réelle; Vérifier la sensibilisation des membres de l'organisation au concept (Castilloux, 1996: 12).

À la suite des évaluations positives des projets-pilotes en matière de résolution de problèmes et de police axée sur la communauté (Castilloux, 1996), les dirigeants de la police de Laval recommandent aux instances politiques municipales de poursuivre le projet, en implantant quatre autres CSSP. Il faudra attendre trois ans ainsi que l'arrivée d'un nouveau directeur avant que la police de Laval ne mette en place un projet faisant suite aux Centres de services en sécurité publique. Étant donné les modifications apportées au modèle qui avait été préconisé au départ par les participants au développement du concept des CSSP, ainsi que le départ de l'instigateur du projet et un changement de directeur de police, il a été décidé que les six points de services ne s'appelleraient pas des centres de services de sécurité publique mais bien des postes de police communautaire (dits CSSP). C'est le 25 avril 1999 que le service de police procède au redéploiement de son personnel ainsi qu'à la mise en place de sa nouvelle structure, lors de ce qui a été nommé le virage communautaire.

3.2.3 Description de la police de Laval: structures, composantes et personnel

Le Service de police municipal de la ville de Laval est chargé du maintien de l'ordre et de la sécurité sur le territoire de cette communauté. Il s'intègre dans le Service de protection des citoyens qui comprend le service de police et celui de la protection des incendies. Ces deux services sont sous la direction d'un même responsable, le chef de police étant également directeur du service de protection des incendies (Service de protection des citoyens, 2002).

Le personnel de la police de Laval se compose de 446 policiers (Protection des citoyens, 2001)¹². Le département s'est doté d'une mission qui consiste à

¹² Les statistiques et autres informations concernant le personnel du département de police de Laval sont basées sur les données du rapport annuel du service de protection des citoyens de 2001 à moins qu'il n'en soit précisé autrement. Notons que le nombre total de policiers au département de police de Laval donné dans le rapport annuel (446) diffère du total présenté dans le tableau 5 de l'annexe H étant donné que les statistiques utilisées dans ces deux documents n'ont pas été recueillies à la même date.

"[p]romouvoir et maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, ainsi que de sauvegarder la vie et les biens des citoyens en faisant respecter les lois et les règlements et, par le fait même, offrir à la communauté lavalloise un environnement sécuritaire" (Protection des citoyens, 1999: 13).

L'une des préoccupations de ce service de police est de développer des méthodes de travail permettant de favoriser les activités de prévention de façon à rééquilibrer l'équation entre les activités répressives et préventives du travail policier tout en poussant à la résolution des problèmes récurrents. Il désire également augmenter les liens et la coopération avec sa clientèle, tout en répondant à un souci d'efficience et d'efficacité lors des interventions policières (Protection des citoyens, 2000; Protection des citoyens, 2001).

C'est dans la perspective de rapprocher l'action du service de police des concepts prônés par la police communautaire que sa direction a procédé, en 1999, à l'implantation d'une structure qui accorde, au niveau des services de première ligne, autant d'importance aux activités policières associées à la police communautaire qu'aux activités dites traditionnelles. Depuis le 25 avril 1999, date de l'implantation de changements majeurs associés au virage communautaire de la police de Laval, la structure est caractérisée par une spécialisation et une décentralisation en trois secteurs d'activités: La gendarmerie, le communautaire et les enquêtes (voir annexes F et G). Le virage communautaire effectué par l'organisation a muni le service de police d'un nouveau secteur d'activités désigné *Secteur communautaire*. Les membres du personnel affectés auparavant à la gendarmerie ont été réassignés et répartis entre la gendarmerie et le nouveau secteur (Protection des citoyens, 1999; Fortin, De Montigny et Leblanc, 2002).

En conformité avec la mission du service de police "[l]a gendarmerie offre à la population lavalloise et aux autres secteurs du département de police, des services de

réponse aux appels d'urgence, d'intervention spécialisée et de support technique. Le personnel du secteur assure la protection du territoire" (Protection des citoyens, 1999: 4).

Son personnel est centralisé au sein d'un même bâtiment. Les patrouilleurs qui répondent exclusivement aux appels urgents constituent la majorité des employés de la gendarmerie, soit près de 150 policiers (Protection des citoyens, 2001). Ils patrouillent le territoire par groupes de deux policiers par véhicule, "patrouille duo" et sont divisés en cinq équipes qui fonctionnent par rotation dite "shift", de façon à assurer une présence sur le territoire 24 heures sur 24, 365 jours par an. Le secteur de la gendarmerie comprend également des agents en sécurité routière ainsi qu'un certain nombre de sections spécialisées telles que les sections détention, liaison et mandats, qui agissent à titre de supports aux autres unités du département de police. On y retrouve enfin une unité d'intervention spécialisée, le groupe d'intervention (Protection des citoyens, 2000).

Le secteur communautaire a quant à lui pour rôle de "[p]romouvoir, établir et maintenir avec la communauté des liens étroits et durables qui permettront au département d'identifier les préoccupations de la communauté et ainsi harmoniser son intervention auprès de celle-ci. [sic] Combattre l'émergence de la criminalité par l'établissement de programmes de prévention et par l'intervention directe" (Protection des citoyens, 1999: 5).

Immédiatement après le virage, les effectifs du service délégué exclusivement au traitement des appels non urgent et à la résolution de problèmes passe de 11 à 96 (Protection des citoyens, 1998; De Montigny, 2000: 18). Les statistiques obtenues pour 2001 font état de 92 membres du personnel affectés au secteur communautaire dont 77 policiers et superviseurs. À la même période le secteur de la

gendarmerie comptait 229 policiers et superviseurs¹³. Au niveau du secteur des enquêtes, les effectifs étaient de 97 (*voir annexe H*) (Département de police de Laval, 2001).

La majorité des effectifs de ce secteur est décentralisée géographiquement à l'intérieur de 6 postes de police communautaire, souvent désignés par l'abréviation "PPC". Chaque poste de police communautaire emploie entre 13 et 17 employés, selon le profil du territoire qu'il dessert. Le PPC est dirigé par un lieutenant. Au niveau du personnel policier on dénombre un sergent de supervision, six à dix policiers patrouilleurs solos ou "patrouille simple" chargés de la prise de rapport et des appels non urgents et enfin un à trois agents d'interventions communautaires (*voir annexe H*). Les agents d'interventions communautaires sont les policiers qui participent le plus activement à l'application des principes associés à la police communautaire. Ils ont à travailler sur les quatre axes de la police communautaire québécois soit le rapprochement, le partenariat, la résolution de problèmes et les mesures préventives (*voir annexe I*). Une section *Soutien et coordination* a pour mission de coordonner les activités des postes communautaires, tout en assurant le travail de résolution des problématiques plus globales ainsi que la réalisation d'activités plus vastes que celles qui sont effectuées dans les postes communautaires. On y retrouve, entre autres, deux agents d'intervention communautaires ainsi qu'un lieutenant et un inspecteur-chef. Il est à noter que depuis janvier 2003 (période qui se situe après la recherche sur le terrain), le secteur communautaire ainsi que le personnel de la gendarmerie chargé des services de première ligne sont sous la direction du même inspecteur-chef. Les services de première ligne sont, depuis cette date, regroupés sous une même entité nommée protection du territoire, ce, dans un souci de favoriser la collaboration ainsi que la coordination des actions en matière de services policiers de première ligne.

¹³ Notons que les chiffres relatifs au personnel affecté au secteur communautaire présentés dans le rapport annuel de 2001 diffèrent ici encore légèrement des chiffres présentés dans le tableau 5 de l'annexe H étant donné que les statistiques utilisées dans ces deux documents n'ont pas été recueillies à la même date.

Le secteur enquête a été, quant à lui, peu touché par le changement structurel effectué en 1999. Par contre, il doit lui aussi répondre à l'énoncé de la mission du service, développé suite au virage communautaire, en offrant "à la population lavalloise, des services d'enquête caractérisés par le haut niveau de professionnalisme, d'efficacité et d'efficience de ses membres" (Protection des citoyens, 1999: 5).

3.2.4 Séparation entre l'urgent et le non urgent: innovation en police communautaire

La structure de la police de Laval se distingue des autres services ayant fait le choix d'implanter une structure favorisant la mise en application de la police communautaire en ce qu'elle scinde son service de première ligne en deux secteurs distincts. Certains parlent d'un modèle en silos. L'inspecteur chef qui dirige le secteur communautaire¹⁴ écrit: "La particularité du modèle lavallois consiste à mettre en place un secteur entièrement consacré à une application soutenue du modèle communautaire et à en faire un secteur important, au même titre que celui de la gendarmerie ou des enquêtes criminelles" (De Montigny, 2000: 18).

3.2.4.1 Une structure en silos pour les services de première ligne

Les effectifs qui étaient auparavant centralisés à la gendarmerie ont été redistribués en fonction des types de demandes et de problématiques auxquels

¹⁴ Dans le but de réduire l'éloignement entre le personnel de la gendarmerie et celui du secteur communautaire le département de police de Laval a fusionné en janvier 2003 (après la fin de la recherche sur le terrain) les directions du secteur communautaire et des services d'urgence de première ligne. C'est l'ancien inspecteur-chef en charge du secteur communautaire qui a pris la direction du nouveau secteur intitulé surveillance du territoire. Par ailleurs la structure générale reste la même, seule la section soutien et coordination ainsi que les membres de l'ancien secteur communautaire ont déménagé dans les locaux de la gendarmerie.

doivent répondre les policiers. Ainsi, les policiers de la gendarmerie ont à intervenir dans les situations d'urgence à titre de soutien opérationnel spécialisé conformément à la mission adoptée par la gendarmerie depuis 1999. Ils ont aussi pour rôle de soutenir le secteur communautaire dans leur plan d'action. Quant au deuxième secteur qui travaille au niveau de la réponse policière de première ligne, le secteur communautaire, il répond à tous les appels considérés comme étant non urgent et sans danger pour le personnel policier. Il se consacre également à une "application soutenue du modèle communautaire" (De Montigny, 2000: 17).

3.2.4.2 Trois types de policiers de première ligne

Pour répondre aux appels en fonction du degré d'urgence tout en s'attaquant aux problèmes répétitifs, le département de police de Laval a scindé le travail de policier de première ligne en trois fonctions principales distinctes. D'une part on retrouve à la gendarmerie les patrouilleurs-duos, ils travaillent toujours à deux dans un même véhicule. Ils ont comme fonction d'intervenir lors d'un incident pouvant comporter un potentiel de dangerosité pour les policiers ou pour les citoyens. Ces policiers traitent les appels qui exigent une réponse immédiate. Ils sont généralement les premiers sur les lieux d'un accident ou d'un délit. Leurs interventions auprès des citoyens sont généralement rapides, directes et ponctuelles. Dans le cas où la demande exige une intervention plus longue ou une analyse plus poussée les policiers en duos vont faire appels à d'autres membres du corps policier tels les agents d'intervention communautaire, les policiers-solo ou les enquêteurs.

Au niveau du secteur communautaire deux types de policiers sont en charge de répondre à la fois aux appels non urgents et aux problèmes répétitifs. Une partie des policiers du secteur communautaire occupe la fonction de policiers-solo, les autres sont des agents d'interventions communautaires. Le policier-solo répond aux

demandes des citoyens, que celles-ci soient logées au 911 ou directement au poste de police communautaire. Il traite les appels quand la nature de l'intervention permet de différer la réponse (appels non-urgents). Il peut intervenir dans quatre grands champs d'intervention qui sont définis dans l'*annexe A* de la convention collective des policiers de Laval (*voir annexe K*). Ils travaillent seul, et interviennent dans des situations relatives à un délit telles des appels harcelant, un délit de fuite ou encore un vol à l'esbroufe. Un autre champ d'intervention du policier-solo est la sécurité routière. Ils vont intervenir par exemple, lors de la découverte d'un véhicule abandonné ou pour traiter des plaintes de circulation. Le policier-solo effectue aussi des interventions relatives à la paix publique suite à des plaintes concernant des situations dérangeant l'ordre public telles le bruit ou à la présence de déchets. Enfin, de façon plus générale il doit intervenir en soutien à la communauté. Le policier en solo va donc fournir des informations et venir en assistance aux citoyens qui les interpellent.

La fonction d'agent d'interventions communautaires constitue un poste pivot dans le modèle adopté par ce service de police. Elle se rapproche de la fonction de policier socio-communautaire qu'on retrouve dans d'autres services de police. L'agent d'interventions communautaires ne répond pas aux appels de service logés soit au niveau du 911 ou directement au niveau du PPC. Il est plutôt chargé de l'identification de diverses problématiques à l'aide de ses connaissances du secteur ainsi que de son réseau communautaire. Il participe également à la mise en place de projets de résolution de problèmes impliquant la participation active de citoyens, d'organismes et/ou de policiers. Ils développent, implantent et diffusent également des programmes de prévention (*voir annexe I*).

L'une des premières tâches de l'agent d'interventions communautaires est d'établir les bases de confiance avec les citoyens et organismes de son secteur. Il est le premier responsable de la mise en application des quatre axes de la police communautaire à savoir la prévention, le rapprochement, partenariat et la résolution

de problèmes. Il doit recourir à ses habilités interpersonnelles pour convaincre la communauté de la légitimité et de l'utilité de la présence des policiers dans un contexte autre que répressif. Le rapprochement avec les membres de son secteur permet à l'agent d'interventions communautaires d'avoir une meilleure connaissance du milieu. Il sera en mesure d'identifier rapidement les personnes-ressources à contacter pour obtenir un support ou de l'information. En fait, l'efficacité et la qualité de l'action d'un agent d'interventions communautaires seront en partie déterminées par son degré de connaissance du profil de son secteur et des ressources de sa communauté. Elles sont également fonction de sa capacité d'utiliser judicieusement ses sources d'information et de soutien à l'intérieur de son milieu. C'est donc la connaissance du milieu qui permet à l'agent d'interventions communautaires de servir de personne ressource ou d'agent de liaison entre le service de police et les membres du milieu.

Les agents d'interventions communautaires occupent une fonction "phare" au niveau du modèle communautaire de Laval. Leurs responsabilités sont larges et le contenu spécifique du travail n'est pas défini dans une description de tâches formelle. L'annexe I présente la variété des tâches effectuées par les agents d'interventions communautaires.

3.2.5 Le modèle québécois et la police de Laval

Le département de police de Laval a adopté la vision d'une police communautaire basée sur quatre axes principaux définis par le ministère de la sécurité soit: le rapprochement, le partenariat, la prévention et surtout l'approche en résolution de problèmes. La littérature interne au département de police de Laval permet de constater que c'est à partir de ses objectifs que la police communautaire a été définie dans cette organisation. On peut lire dans des documents de formation

interne que¹⁵ "[le] modèle de police communautaire vise à renforcer les relations avec la communauté afin de lutter contre les problèmes de criminalité et de désordre et de favoriser le maintien de l'ordre par un partenariat efficace" (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992: 28; Département de police de Laval, 2002: 25).

3.2.6 Le syndicat des policiers et son implication dans le virage communautaire

La fraternité des policiers de Laval a été fondée en 1965. Cinq policiers sont actuellement détachés à temps plein de leurs fonctions policières pour travailler à la représentation des intérêts des policiers lavallois. L'histoire du syndicat policier de Laval a été marquée par l'importante stabilité de son exécutif. Ainsi, les policiers ont été représentés par un même président du syndicat de 1974 à 1999, par ailleurs, un membre de l'exécutif actuel siège de façon ininterrompue depuis 1976.

Les représentants des policiers de Laval ont été impliqués dès les débuts de la planification du virage communautaire. Dès les phases préliminaires, soit à la fin de 1995, la direction a informé le syndicat de son intention de procéder à des changements majeurs dans la structure et dans l'orientation du département de police.

Suite à l'endossement du projet par les instances politiques municipales, les membres de la direction ont rencontré l'exécutif syndical afin de lui expliquer le projet et d'échanger les points de vue sur les visions mutuelles quant à l'avenir du service de police. Par ailleurs, la fraternité policière de Laval avait été réceptive à l'idée des CSSP et de nouvelles méthodes de travail. Après deux jours de formation sur les

¹⁵ Le document de formation interne sur la police communautaire du département de police de Laval, mis à jour en 2002, se base principalement sur le document développé pour une formation pour des agents d'interventions communautaires des CSSP en 1992 par Isabelle Bastien et Sylvie Tremblay, (alors étudiants à l'école de criminologie de l'Université de Montréal) sous la supervision de M. Claude Lavoie (alors inspecteur-chef).

principes associés à la police communautaire, qui incluent la présentation des résultats de deux évaluations du projet-pilote des CSSP, la direction et le syndicat entament la négociation de la nouvelle convention collective qui permettra au département de police de procéder aux modifications nécessaires à l'implantation de la police communautaire (De Montigny, 2000; Fortin, Leblanc et De Montigny, 2002; Fraternité des policiers de Laval, 1996). La négociation s'est échelonnée sur 35 mois, soit du 31 décembre 1995 au 26 novembre 1998. Chaque article de l'ancienne convention collective a été étudié et revue en fonction du nouveau modèle et de nombreux nouveaux articles intégrés. La convention collective a été acceptée par une vaste majorité. La fraternité des policiers de Laval a participé activement à la diffusion des informations sur le virage communautaire ainsi qu'au redéploiement des effectifs.

CHAPITRE IV

LA PERCEPTION DE LA POLICE COMMUNAUTAIRE

ou

le paradoxe du virage pour une police plus communautaire: dévalorisation de ses principaux artisans

Ce chapitre traite des perceptions des membres du personnel¹⁶ rencontrés lors de l'étude quant au concept de police communautaire et à l'application qui en a été faite à la police de Laval¹⁷. Il touche également à l'impact de la police communautaire sur les services de première ligne. Il s'agit tout d'abord de dégager les éléments communs en terme de vision et de perception en ce qui a trait à la police communautaire et au modèle adopté par le service de police. Il aborde ensuite l'impact de la police communautaire telle qu'elle a été implantée à Laval sur les deux secteurs fournissant les services policiers de première ligne. Pour clore ce chapitre, l'image dominante, pour les personnes rencontrées, de ce qui constitue le véritable travail policier sera décrite. Cela permettra de mettre en lumière un premier paradoxe, celui de la mise en valeur de la police communautaire mais à la fois de la dévalorisation de ses principaux artisans.

¹⁶ Ce sont principalement les membres du personnel policier et les gestionnaires travaillant au niveau des services de première ligne qui ont été rencontrés. Il s'agit du personnel dont le travail ainsi que les secteurs ont été affectés directement par le virage communautaire.

¹⁷ Joseph Schafer (2002) souligne que la littérature portant sur les perceptions des policiers quant à la police communautaire a tendance à ne pas faire de distinction entre la perception de la police communautaire en tant que philosophie globale et la perception portant sur la façon spécifique dont l'organisation à laquelle ils appartiennent a mis ce concept en application. Il est donc pertinent de tenter de faire la distinction entre la perception de la police communautaire en tant que concept et celle portant sur le modèle adopté par l'organisation.

4.1 UNE PERCEPTION COMMUNE

Malgré les écarts important au niveau du travail effectué d'un secteur à un autre ainsi que de la diversité des postes occupés par les membres du personnel policier et par les gestionnaires, il est possible de dégager un certain nombre d'éléments qui composent un discours commun. Au-delà des différences liées aux caractéristiques particulières des personnes rencontrées, cette section présente les éléments sur lesquels une partie des discours des policiers et gestionnaires se recoupent.

4.1.1 Un modèle organisationnel intéressant

Les policiers et gestionnaires dont le travail est directement affecté par la police communautaire considèrent généralement que le modèle adopté par le département de police de Laval est intéressant. Les membres de l'organisation font références ici au modèle en silos adopté en 1999 qui eu pour effet de séparer les activités de première ligne entre la gendarmerie et le secteur communautaire en fonction du degré d'urgence de la demande de service. Une part importante du personnel rencontré considère que la grande réussite du modèle communautaire de Laval est d'avoir dégagé une masse critique du personnel de l'urgence, de façon à ce que ces employés puissent se concentrer sur un travail en profondeur conforme à l'approche dite communautaire (Ministère de la sécurité publique, 2000b).

4.1.2 La police communautaire généralisée: difficile à imaginer

Quel que soit le degré d'implication dans l'application de la police communautaire des personnes rencontrées lors de la présente recherche, un grand nombre d'entre elles restent assez sceptiques face à la possibilité d'une implantation

généralisée des méthodes de travail communautaires dans un département de police comme celui de Laval. L'une des réserves les plus fortes concerne l'effectif restreint du service et le manque de personnel pouvant répondre aux appels d'urgence. Le département de police de Laval travaille à pleine capacité. Il emploie le nombre maximal de policiers permis par le ministère de la sécurité publique pour un département de police de sa taille (Département de police de Laval, 2001). Par contre, en faisant le choix de destiner 64 de ses policiers de première ligne à la réponse aux appels de nature non urgente (policiers au secteur communautaire), la direction du service a retiré ce même nombre de policiers de la réponse aux appels urgents (voir annexe H). Plusieurs considèrent que le personnel travaillant à la gendarmerie est insuffisant pour répondre à la demande des appels urgents, ils conçoivent mal comment ces policiers pourraient en plus augmenter leur contribution aux stratégies associées à la police communautaire.

Par ailleurs, dans le modèle théorique de la police communautaire, tout policier doit devenir généraliste et être en mesure d'œuvrer en résolution de problèmes, en partenariat, en approche préventive tout en contribuant au rapprochement avec la population communautaire (Ministère de la sécurité publique, 2000b). Dans le cadre d'un autre modèle que celui qui a été adopté à Laval, les policiers doivent être en mesure de pratiquer à la fois les méthodes professionnelles et communautaires, ce qui requière de leur part une plus grande polyvalence. Or, les policiers de la gendarmerie et dans une moindre mesure ceux du secteur communautaire considèrent que cette polyvalence est d'autant plus difficile à acquérir que les exigences du travail en police communautaire demandent la mise en pratique de nouvelles aptitudes perçues comme étant différentes, voire même incompatibles, avec celles qui sont préexistantes mais surtout valorisées par les policiers qui travaillent dans le cadre du modèle traditionnel. Ce modèle prévaut, par ailleurs, encore largement au niveau de la gendarmerie (voir chap. 6). Cette perception de la nécessité de posséder des qualités et aptitudes différentes pour travailler dans le cadre de stratégies associées à la police communautaire sera discutée plus loin (voir section 4.2.2.6.3). Le personnel apprécie donc généralement la séparation des fonctions telle

qu'elle a été mise en place lors du virage de 1999 étant donné qu'ils n'ont pas à adopter une polyvalence aussi importante que ne l'exige l'approche de la police communautaire telle qu'elle est pratiquée ailleurs au Québec (Ministère de la sécurité publique, 2000b).

4.1.3 Un changement planifié

Les policiers du service sont satisfaits du modèle dans la mesure où celui-ci a été planifié avec soins et qu'il a été discuté et négocié avec le syndicat (*voir* section 3.2.6). C'est après quatre ans d'expérimentation effectuée grâce au projet-pilote des deux centres de services en sécurité publique que la phase de planification du virage communautaire a été mise en branle.

Après avoir défini le modèle souhaité et en avoir évalué les coûts, la direction a cherché l'assentiment des autorités municipales. Le syndicat a alors été impliqué dans le projet du virage communautaire. Des séances d'information portant sur la police communautaire ont été dispensées à l'exécutif syndical et la nouvelle convention collective a été négociée en fonction des changements prévus. La direction a également procédé à diverses modifications nécessaires à la mise en place de la nouvelle structure et de la nouvelle orientation du service de police (Département de police de Laval, 1998; Fortin, De Montigny et Leblanc; 2001). On peut nommer entre autres:

1. La mise en place de trois comités chargés de coordonner les activités liées au changement
2. La réingénierie des appels au niveau du 911
3. La planification des mutations de ressources
4. Le développement et l'organisation de nouveaux processus de travail pour les PPC
5. La sélection de nouveaux agents d'interventions communautaires
6. La formation des AIC sur les principes de la police communautaire
7. La formation des autres membres du personnel civil et policier sur l'approche en résolution de problèmes

8. La nomination de nouveaux officiers de direction, lieutenants et sergents.
9. L'embauche de nouvelles recrues
10. La sélection et l'aménagement de nouveaux locaux
11. L'intégration des postes de gendarmerie 1 et 2
12. Le renouvellement du parc informatique
13. L'intégration de la nouvelle fonction d'auxiliaires

En général, quelque soit leur grade ou leur fonction, les policiers ayant vécu le virage de 1999 disent avoir été informés des changements préconisés par le service au niveau de la structure adoptée. Ils ont dit avoir été par contre relativement incertains quant à la façon dont ces changements allaient affecter leur travail. Par ailleurs, ils ont tendance à comparer leur situation avec celles d'autres corps de police.

Il semble que l'implantation de la police de quartier au service de police de Montréal en 1996 ait eu un effet bénéfique sur la perception du modèle lavallois (Communauté urbaine de Montréal, 1996). Plusieurs policiers, tant à la gendarmerie qu'au communautaire, considèrent que le virage effectué au SPCUM¹⁸ s'est soldé par un échec relatif. Un lieutenant synthétise cette perception de la façon suivante: "Montréal c'est le modèle pur. Mais, ils ont été submergés par l'urgence, donc ils ne font pas de résolution de problèmes".

4.1.4 La police communautaire: une évolution inévitable

La relative acceptation du modèle communautaire provient en partie d'un certain fatalisme de la part des policiers et gestionnaires de la police de Laval. Ils considèrent

¹⁸ C'est en 1996 que le département de police de la ville de Montréal a effectué son "virage communautaire". Il a adopté un modèle appelé "Police de quartier". Le SPVM s'appelait alors département de police de la communauté urbaine de Montréal ou "SPCUM". Il n'a adopté le nom de SPVM que suite à la fusion des municipalités de l'île de Montréal en 2001.

en effet que l'implantation des méthodes associées à la police communautaire est une évolution inévitable ou encore un "retour de balancier" (*voir* section 7.2.2) (Hébert, 1998).

Le positionnement du ministère de la sécurité publique quant à l'importance de mettre en place une organisation répondant aux exigences de la police communautaire contribue à la perception du caractère inévitable de l'implantation de ces principes (Ministère de la sécurité publique, 2000b). De plus les policiers et gestionnaires interviewés considèrent généralement que la police de type professionnelle ne peut répondre à elle seule aux besoins de la société. Les policiers les plus expérimentés ayant connu la police de Laval alors qu'elle était encore décentralisée géographiquement, sont particulièrement éloquents quant aux échecs attribuables à la police dite professionnelle (*voir* section 7.2.2)¹⁹. La plupart des personnes rencontrées se sont dites convaincues que la police communautaire possède certains éléments de réponse quant aux problèmes qu'ils ne parviennent pas à régler. La dégradation de la situation socio-économique ainsi que l'accroissement des problèmes relatifs à la criminalité juvénile et l'échec apparent de l'action policière dans ce domaine poussent plusieurs policiers à se tourner vers la police communautaire et la résolution de problèmes comme sources de solutions.

Cette perception concernant la mise en place inévitable des principes associés à la police communautaire s'est encore renforcée depuis l'adoption de la politique ministérielle portant la police communautaire et suite à la réorganisation de la carte policière. Le personnel de Laval est satisfait de voir qu'il n'a pas eu, contrairement aux autres services de police, à vivre un changement "forcé" suite à la réorganisation des services de police. La modification de la loi sur la police de même que la politique

¹⁹ L'île Jésus dont l'ensemble du territoire forme la ville de Laval a eu longtemps un service de police décentralisé. Jusqu'aux années soixante-dix, 12 postes de police étaient répartis sur le territoire. Ces postes ont été peu à peu fusionnés jusqu'à n'en garder que deux qui desservaient chacun une moitié de la ville.

ministérielle portant sur la police communautaire exigent entre autres l'implantation d'un modèle conforme à l'orientation communautaire (Ministère de la sécurité publique, 2000b; Gouvernement du Québec, 2000).

4.1.5 Connaissance des principes, mais incertitude quant à la pratique

Il n'est pas étonnant de constater que le degré de connaissances des membres du service en matière de police communautaire dépend en grande partie des antécédents de ceux-ci. Les policiers présents au service de police en 1999 ont tous suivi une formation sur la résolution de problèmes. Les agents d'interventions communautaires ont été formés de façon plus complète sur la police communautaire. Les policiers plus jeunes ont été initiés à l'approche communautaire lors de leur formation académique. Malgré cela, plusieurs personnes se disent encore mal informées sur les principes de police communautaire. Il semble qu'ils soient surtout incertains de la façon dont les principes théoriques se traduisent dans le travail quotidien du policier. Les policiers considèrent par contre avoir une meilleure connaissance des principes et des buts de l'approche stratégique en résolution de problèmes.

Intuitivement j'en faisais sans savoir que j'en faisais. Parce que, écoute, à quelque part si on prend pas le temps... même si on est à l'urgence c'est quoi qui va arriver comme répercussion? [...] C'est de penser plus loin que juste l'intervention, regarder ça en totalité.

C'est d'ailleurs la résolution de problèmes qui semble la plus prometteuse en terme d'acceptation et de participation au niveau de l'ensemble du service de police. Certains policiers trouvent que les étapes de la résolution de problèmes sont en fait une formalisation et une systématisation de ce qui devrait être effectué de façon naturelle par le policier.

4.1.6 Les contacts réguliers augmentent les liens

Il ressort des entrevues et des observations que c'est le contact direct dans le cadre de projets de collaborations entre membres des secteurs de la gendarmerie et du communautaire, qui a le plus de chance de faire avancer la police communautaire au niveau des policiers de l'urgence. Il semble également que la présence dans les postes de police communautaire de policiers considérés comme étant "opérationnels", donc respectés pour leur travail "traditionnel" à la gendarmerie, permette de faire avancer la cause de la police communautaire. Un policier de la gendarmerie illustre ce constat en relatant des situations qu'il a observées:

C'est ça qui est intéressant pis qui est formidable, lorsqu'il y a des policiers qui sont venus ici dits "opérationnels" ... bon qui ont peut être 7-8 ans de service.... des gars vus par leurs paires comme un peu des modèles pour les jeunes, qui viennent au PPC pis qui aiment ça, facque là houps! Un tel aime ça... étrange, étrange! Pis là il ne veut plus s'en aller. [...] Comment ça se fait qu'un tel aime ça? Là il voit, oui mais tsé, la latitude c'est le fun pis le partage pis... On commence à contaminer là, lentement mais sûrement...

Cet élément laisse présager un constat qui sera développé plus loin. Les policiers qui ne sont pas impliqués directement dans des stratégies associées à la police communautaire considèrent encore qu'un "bon policier" est celui qui sait réagir en situation d'urgence (*voir* section 4.3).

4.1.7 Perception globale à Laval: comparaison avec les résultats tirés de la littérature

On peut dire qu'à Laval le nouveau modèle policier n'est pas remis en question. De plus, lors de son implantation en 1999, les membres de la direction n'ont pas rencontré de résistances majeures. L'exécutif syndical a même participé à sa mise en

place. Ces constats diffèrent de résultats obtenus dans plusieurs recherches portant sur l'implantation de changements dans le domaine policier (Skolnick et Bayley, 1986; Goldstein, 1990; Greene, Bergman et McLaughlin, 1994; Crank, 1998). Cette apparente contradiction entre les résultats obtenus et la littérature fait l'objet d'une discussion et d'une étude approfondie dans le chapitre sept.

4.2 LE VIRAGE COMMUNAUTAIRE ET LES PERCEPTIONS EN FONCTION DU SECTEUR D'ACTIVITÉ

Plus que le grade, c'est surtout le site dans lequel travaille l'individu ainsi que sa perception du rôle de la police qui vont déterminer sa position face à la police communautaire. Dans les sections suivantes, les perceptions des policiers et gestionnaires travaillant au niveau des services de première ligne vont être présentées en fonction de leurs secteurs d'activités, soit la gendarmerie, soit le secteur communautaire.

4.2.1 Perception de la police communautaire à la gendarmerie

Cette section traite des perceptions recueillies auprès des membres de la gendarmerie quant à la police communautaire. Les résultats sont présentés toutes fonctions confondues puisque les discours ne diffèrent pas en fonction des paliers hiérarchiques.

4.2.1.1 Deux spécialisations indépendantes

Pour plusieurs membres de la gendarmerie, une véritable mise en pratique des méthodes communautaires demande un travail en profondeur qui est incompatible

actuellement avec le rythme soutenu par les policiers qui doivent répondre aux urgences dans le secteur de la gendarmerie. Les policiers ont manifesté de l'inquiétude au sujet de l'effet éventuel d'une augmentation de la charge de travail s'ils devaient appliquer de façon plus poussée les pratiques de la police communautaire à la gendarmerie. Ils considèrent qu'un ajout de tâches supplémentaires sans que celui-ci ne soit secondé par une augmentation du nombre de patrouilleurs aurait une influence négative sur l'ensemble de la qualité du travail policier ainsi que sur le service à la communauté.

Plusieurs policiers considèrent que l'implication d'un patrouilleur dans une approche communautaire nécessite qu'il soit dégagé à certaines périodes de son obligation de répondre aux appels si l'on veut que son action ait un effet. C'est le cas des policiers du secteur communautaire. Alors que la direction du service de police présente le travail de la gendarmerie comme étant un soutien aux orientations données par le secteur communautaire (*voir* section 3.2.3), les patrouilleurs-duos ainsi que certains officiers ne comprennent pas les choses de cette façon. Ils considèrent que les services de première ligne ont été scindés entre deux spécialisations indépendantes, soit, la réponse aux appels urgents (fonction de la gendarmerie) soit la réponse aux appels différables (fonction du secteur communautaire). Ils considèrent donc que la mise en application des principes associés à la police communautaire est la tâche exclusive des membres du secteur communautaire.

Les policiers qui travaillent en duo à la gendarmerie semblent relativement indifférents aux activités de ce secteur dont ils connaissent peu la nature. Un policier ayant décidé de venir travailler dans le cadre d'une mutation temporaire décrit son état d'esprit avant son arrivée dans un poste de police de quartier: "Je m'attendais à ni plus, ni moins, ni rien, ni tout, je m'en venais dans quelque chose d'inconnu et de nouveau".

4.2.1.2 Effets pervers de la police communautaire

Certains membres de la gendarmerie voient un danger potentiel à la police communautaire, ce nonobstant le grade qu'ils occupent. Le contact régulier entre policiers et citoyens pourrait avoir comme effet pervers d'augmenter non pas le sentiment de sécurité mais plutôt d'insécurité chez les citoyens:

"On va semer des craintes dans la population qui n'existent pas. On veut créer un sentiment de sécurité. Là, on réunit des gens qui n'ont jamais pensé qu'ils avaient un problème grave, pis, on leur dit: "- Vous avez un problème, ou vous pourriez avoir un problème." Non! Quant à moi, on les effraie souvent. Il faut faire attention. [...] Je vous disais les agents d'interventions communautaires dans les PPC... j'ai l'impression des fois qu'ils vont trop loin auprès des gens, pis on crée pas le sentiment de sécurité, on peut créer un besoin, pis, des fois on peut créer un sentiment: "- Bon, il me semble que je me sentais pas en danger."

D'autres considèrent que la somme de l'implantation de la police communautaire et de la peur occasionnée par la déontologie policière a un impact négatif. Certains superviseurs et policiers d'expérience ayant fait le choix de rester à la gendarmerie suite au virage de 1999 sont critiques face à l'attitude des policiers nouvellement entrés. Un sergent de gendarmerie décrit la situation comme suit:

C'est un point auquel les policiers pensent beaucoup, la peur d'aller en déontologie, puis il y a l'autre côté aussi j'y pense, la formation à l'Institut²⁰ présentement qui est beaucoup, beaucoup axé sur la police communautaire [...]. Les policiers, les nouveaux policiers ont de plus en plus de misère à mettre le pied à terre. C'est clair! Le tapis rouge qu'ils déroulent devant eux [devant les citoyens] puis les gants blancs. C'est ce qu'on reproche beaucoup, c'est sûr c'est beau la police communautaire, pis parlementer, c'est comme trop à l'extrême un moment donné.

²⁰ "L'Institut de police du Québec" est l'ancienne dénomination de "L'École nationale de police du Québec". Les membres des corps policiers ont encore l'habitude de parler d'institut pour désigner l'institution de formation policière.

Ils considèrent que les changements engendrés par les innovations en matière policière freinent certains policiers dans leur travail. Les policiers n'oseraient plus imposer leur autorité lors d'interventions auprès de citoyens. Ils voient dans ce type d'attitude une ambivalence qui a pour conséquence à la fois une perte de temps et d'efficacité au niveau des interventions urgentes.

4.2.1.3 Le virage communautaire: peu d'effets positifs sur le travail à la gendarmerie

Les patrouilleurs de gendarmerie n'ont généralement rien contre la présence d'un secteur communautaire. Par contre, ils considèrent que la présence des postes communautaires a eu un impact minime sur la charge de travail à la gendarmerie. Un policier synthétise cette perception généralement partagée par ces confrères de la façon suivante: "Le virage a apporté qu'on a moins de rapports écrits, moins de certains types de rapports écrits [à faire], mais, on court autant [à la gendarmerie]".

Certains policiers plus expérimentés considèrent au contraire que le rythme de constante urgence a un impact néfaste sur la qualité de vie des patrouilleurs. Le retrait des appels différables (non urgents) de la gendarmerie aurait un impact négatif pour le policier en duo. Un policier d'expérience ayant quitté la gendarmerie explique son choix de la façon suivante:

Je trouve qu'il n'y a plus à la gendarmerie de moment relaxe. Moi, ce que je percevais, c'est que, j'étais toujours sur le qui-vive, on va appeler ça au "bat"... tout le temps prêt. C'était stressant, y avait plus de situations où ... [avant le virage] On sortait d'un vol qualifié et on s'en allait couvrir un vol de bicyclette, et ouf, on se relaxait, y avait rien qui presse, c'était pas quelque chose qui d'urgent. Mais, présentement, l'appel qu'ils vont donner au char de la gendarmerie, c'est toujours quelque chose d'urgent, c'est toujours quelque chose qui demande beaucoup d'attention. Il n'y a pas de temps mort.

Étant donné que le policier-patrouilleur est toujours en situation d'urgence, il trouve peu de temps pour récupérer son énergie après le stress encouru par la réponse à un appel du 911 dont le déroulement est imprévisible et qui exige une action rapide.

Les policiers de la gendarmerie considèrent que des ressources humaines ont été allouées au secteur communautaire au détriment du secteur chargé de traiter les appels d'urgence. Le personnel travaillant à la gendarmerie a été réduit afin de mettre des ressources policières en disponibilité pour répondre aux appels non urgents, qui étaient parfois négligés au profit des urgences. Il y a en effet moins de véhicules de patrouille à deux hommes qu'avant le virage, étant donné que le nombre de policiers travaillant en solo est passé de 9 à 50 suite à l'implantation du modèle communautaire (Département de police de Laval, 2001). De plus, certains policiers ont quitté la gendarmerie pour intégrer les nouvelles sections spécialisées créées lors du virage comme les "maîtres-chien" et la "patrouille spécialisée". Or, seuls les policiers-duo répondent aux appels d'urgence. Un policier s'exprime ainsi: "La police communautaire ça peut être un outil super, mais si les ressources sont pas là, si l'argent est pas là, pourquoi avoir autant de monde [au communautaire]".

4.2.1.4 Le poids du passé: confusion quant aux fonctions

Les policiers de la gendarmerie ayant plusieurs années d'expérience au service de Laval vivent encore d'une certaine façon avec l'image qu'ont laissée les expériences passées. Plusieurs policiers perçoivent le travail des policiers-solo comme étant celui qui était effectué par les policiers qui occupaient la fonction d'*interventions mineures*: "Les mineurs sont arrivés vers 83 et c'était les gens en fin de carrière qui allaient là. C'était des preneux de rapports, utilisés aussi comme

des gophers²¹". Pour ce qui est des agents d'intervention communautaire, leur travail est encore trop souvent confondu avec celui qui était effectué par les policiers de la section *Prévention* et de la section *Relations avec les citoyens*: "Pour encore plusieurs, c'est des gars [les agents d'interventions] qui font des conférences dans les écoles pis des distributeurs de bonbons, des relations communautaires". Les termes "préventionniste" et "relationniste" sont utilisés parfois pour désigner les agents d'interventions communautaires, sans qu'il ne s'agisse d'une confusion volontaire ou d'une terminologie visant à dévaloriser le travail de ces policiers.

De plus, on observe des confusions entre, d'une part, répression et police professionnelle et d'autre part, prévention et police communautaire²². Cette citation en donne un exemple: "Je pense qu'il n'y a pas juste la police communautaire qui est essentielle, ça règle pas tout. Il y a des gens qui pensent que ça va tout régler pis non, j pense que la répression aussi ça a son utilité". Les policiers de la gendarmerie ont tendance à percevoir la police communautaire comme étant une approche qui exclut toute forme de répression. Pourtant, la police communautaire n'exclut pas l'utilisation de stratégies répressives dans le cadre d'une résolution de problèmes.

L'un des effets du modèle adopté par le département de police de Laval sur la gendarmerie est en contradiction avec les principes du virage communautaire. En ne travaillant plus qu'en urgence, les policiers de la gendarmerie ont tendance à considérer qu'ils sont dans une organisation basée sur une division du travail en fonction non pas des appels urgents et des appels différables mais des méthodes de travail associées aux deux modèles policiers. Selon cette conception, se sont les

²¹ Le mot d'argot en anglais "gopher" qui provient à l'origine du verbe "go for" est utilisé dans un sens péjoratif pour désigner les policiers-solo qui étaient parfois utilisés par les superviseurs et les gestionnaires comme coursiers. À titre d'exemple, on pouvait leur demander de jouer le rôle de chauffeur pour un invité du service ou encore d'aller porter des documents à la cour municipale.

²² Les membres de la gendarmerie ont parfois tendance à penser que la police communautaire est synonyme de prévention et que la police traditionnelle est uniquement associée à des stratégies répressives.

policiers du secteur communautaire qui ont la charge et la responsabilité de "faire du communautaire". Pourtant, l'objectif poursuivi par la direction est plutôt d'assurer une collaboration entre les divers secteurs de façon à ce que chaque secteur participe à sa propre manière aux stratégies de police communautaire. Ainsi le secteur de la gendarmerie devrait supporter le secteur communautaire dans ses stratégies.

4.2.2 Perceptions au secteur communautaire

Alors qu'au niveau de la gendarmerie, les perceptions des policiers et des gestionnaires semblent s'intégrer dans un discours commun, on observe plus de particularités liées au poste au niveau du secteur communautaire. Dans cette section, les perspectives communes aux membres du secteur communautaire sont présentées; les particularités liées aux postes sont ensuite discutées.

4.2.2.1 L'expérience de la police communautaire augmente l'adhésion à ses principes

Les policiers ayant contribué à un projet de police communautaire sont en général beaucoup plus convaincus du bien fondé et du potentiel de cette approche que les policiers n'ayant jamais fait l'expérience de la police communautaire. Il faut préciser que certains des policiers rencontrés ont avoué avoir accepté d'intégrer le secteur communautaire non pas à cause de leurs convictions profondes dans la philosophie de police communautaire mais pour d'autres raisons. Les horaires intéressants, et l'absence d'urgence ainsi que l'autonomie accrue sont des éléments qui ont été importants au niveau de l'attrait pour le travail dans le secteur communautaire. Néanmoins, suite à leur expérience, la plupart de ces policiers a vu une influence positive sur leur degré de satisfaction au travail.

Les membres de la gendarmerie faisaient un constat neutre voire même négatif quant à l'impact du secteur communautaire sur le travail en urgence. Par contre, les policiers, officiers et gestionnaires qui travaillent au secteur communautaire tiennent un discours fort différent quant à l'effet du virage communautaire sur la gendarmerie. Ils considèrent généralement qu'ils ont déchargé grandement les policiers qui travaillent à l'urgence, leur permettant ainsi de disposer de plus de temps pour travailler en profondeur: "On leur enlève énormément de travail dans ce qui est du côté de la prise de rapport ce qui leur laisse plus de temps libre. [...] On leur achète du temps pour qu'ils développent un réseau". Il semble que ce soit l'éloignement physique ainsi que le peu de contacts réguliers entre les membres des deux secteurs qui explique cette différence de perception.

4.2.2.2 Les membres du secteur communautaire, réalistes face aux limites du modèle de Laval

Il apparaît qu'une partie du personnel travaillant au secteur communautaire est également critique face au modèle adopté, dans la mesure où elle est mieux informée sur les concepts théoriques de la police communautaire. Plusieurs membres du secteur ont la perception que ce sont surtout les agents d'interventions communautaires qui participent à la mise en application des principes associés à la police communautaire. C'est surtout au niveau de ce qu'ils appellent "l'approche client" que les policiers de la gendarmerie et les policiers-solo ont modifié leurs façons de travailler. Un lieutenant explique: "Essentiellement, ils [les solos et les patrouilleurs] font la même affaire [qu'avant le virage], avec une approche client peut être plus élaborée. Une conscience du client et encore là... C'est parce que les gens ont compris l'importance de la chose".

4.2.2.3 Dépendance et collaboration

Le secteur communautaire ne travaille pas en autarcie. Si, dans le travail quotidien les policiers et gestionnaires du secteur travaillent de façon autonome dans la mesure où ils sont relativement libres de leurs actions, ils ont quand même besoin de la collaboration des autres secteurs pour mener à bien leurs activités. L'une des difficultés liée au travail dans le cadre du modèle communautaire est la dépendance aux autres secteurs ainsi qu'aux membres de la communauté. En effet, policiers et gestionnaires du communautaire travaillent, non pas avec une équipe de travail stable, mais plutôt de concert avec des membres d'autres secteurs du service de police, des citoyens ainsi que des organismes communautaires: "On est à la merci des autres... c'est parfois très long avant d'obtenir des résultats".

Étant donné que les activités du secteur ne sont pas considérées comme urgentes et centrales par rapport à la mission du travail policier, les autres secteurs de l'organisation ne répondent pas toujours aux demandes du secteur communautaire:

Heu... bon, souvent les autres sections, souvent ils sont débordés à leur tour, face des fois les problèmes des PPC [postes communautaires] qui sont des problèmes disons moins importants à leurs yeux des fois... moins urgents, moins prioritaires dans leur vision des problèmes de la communauté, là tsé, pour eux autres, il y a encore un volet... C'est qu'il faut trouver les criminels, trouver les coupables pis tout ça. Donc, voyant que les AIC [agents d'intervention communautaire] travaillent plutôt avec la communauté souvent et qu'ils travaillent aussi pas dans un contexte de situation d'urgence donc c'est pas prioritaire pour eux... tsé. Donc, tu sais la vision, le concept communautaire est à peine instauré et vendu à même les PPC encore dans les autres sections.

Le personnel du communautaire attend un soutien de la part de ses confrères. Or, certains policiers à la gendarmerie ou aux enquêtes ne considèrent pas qu'il soit urgent ou même pertinent de répondre aux demandes formulées par le secteur communautaire dans la mesure où la perception qui prévaut est encore qu'il s'agit

d'un travail secondaire. Certains sergents sont réticents face aux postes de polices communautaires. Il faut rappeler que les patrouilleurs travaillent au sein d'une équipe. Le fait qu'un policier ne soit plus en disponibilité pour répondre aux appels urgents parce qu'il participe à un projet dirigé par le secteur communautaire apparaît problématique à plusieurs chargés de relève. Un policier fait une remarque importante sur la conception du travail à la gendarmerie:

C'est intéressant quand on se rapporte hors des ondes sur la route on dit: "Hors des ondes". Ça, ça veut dire qu'on est sur un appel et qu'on est en train de régler un problème. Quand on a fini, quand on revient, on dit: "En devoir". C'est extrêmement intéressant ça veut dire qu'à partir du moment où tu n'es plus disponible pour le centre 911 t'es plus en devoir alors que le nœud de notre travail est là.

Lorsqu'ils effectuent un travail de collaboration avec les policiers travaillant dans les postes de police communautaire, les patrouilleurs-duo ne font pas d'arrestation et ne répondent pas aux urgences. En outre, les activités de surveillance ou la participation à un projet de prévention ou de résolution de problèmes sont difficilement conciliables avec les statistiques quantitatives d'équipes²³. En conséquence, les membres du communautaire désireraient que la direction exprime clairement aux officiers ainsi qu'aux policiers des autres secteurs que le travail associé aux méthodes de police de type communautaire fait partie intégrante du travail policier et qu'il est de leur devoir d'accorder du temps pour ce type d'activités.

D'un autre côté, la collaboration de citoyens ou organismes n'est pas facile à obtenir non plus. L'arrivée d'un intervenant policier entraîne une certaine méfiance de la part du milieu. Les membres des corps policiers ont été mis historiquement dans une position "d'outsider" face aux autres groupes de la société, ce qui ne facilite pas le rapprochement avec la population. Qu'il s'agisse des agents d'interventions communautaires ou de policiers-solo, tous ont perçu réticence et

²³ Il est important de noter par contre que lors de la période de la recherche sur le terrain, une réflexion quant au développement de critères qualitatifs à la gendarmerie était en marche.

méfiance de la part des membres de la communauté. Interrogés à ce sujet, plusieurs policiers ont parlé de l'incidence des expériences antérieures du milieu avec la police sur la réticence face à une présence policière accrue. Étant donné que le service de police fait appel depuis les années soixante lors de la création de la fonction *Policier jeunesse* à plusieurs stratégies ayant impliqué un rapprochement avec divers groupes de la communauté, les citoyens de Laval ont une perception de la police communautaire teintée par leurs expériences passées. Ainsi, les membres de la communauté lavalloise ayant été impliqués de façon directe ou non avec les anciens projets impliquant des policiers des sections préventions ou relations avec le citoyen ou encore des CSSP ont tendance à penser que la police communautaire est en fait le prolongement des approches qu'ils connaissent.

À titre d'exemple, notons que certaines écoles primaires dans lesquels les policiers étaient particulièrement présents ont vécu plus difficilement le changement de stratégie de la police de Laval en matière d'intervention et de rapprochement avec la communauté. Avec la nécessité de donner un service personnalisé mais équitable à l'ensemble des écoles de Laval, certaines écoles ont vu la présence policière diminuer. Les policiers ne donnent plus de conférences programmées à intervalles réguliers. Les conférences et interventions dans le domaine policier se font à présent en fonction des demandes et des besoins identifiés par la police en collaboration avec les directions d'école. De plus, alors que les policiers des anciennes sections travaillaient principalement avec les écoles dans le cadre de stratégies de prévention, les agents d'interventions communautaires et les lieutenants travaillent aujourd'hui au développement de réseaux avec d'autres membres et organisations de leurs secteurs dans un but de prévention, mais aussi de développement de partenariat et de résolution de problèmes. Les écoles ne sont donc plus la principale clientèle des policiers du secteur communautaire. Un policier explique la réaction de certains directeurs et professeurs d'école: "Ils ne comprennent pas, parce qu'ils parlent juste des policiers de l'ancienne section communautaire, mais c'est pas la même job, [...] c'est plus ce que c'était. Le message est clair".

Le manque de stabilité au niveau du personnel des postes de police communautaire a également un effet négatif sur l'établissement des liens et de réseau avec les membres de la communauté. Le rapprochement est une opération longue et difficile qui nécessite une relation soutenue et des contacts réguliers. Un membre du secteur communautaire fait la remarque suivante:

C'est le changement de mentalité [qui est] le problème, pis la police... a eu l'habitude de tout prendre. [les citoyens se disent] "Oui, la police elle est là, elle va nous régler ça... bong, bong, bong". On arrive on va faire ça. [...] OK, je te dirais que quand tu réussis à changer l'image d'un policier, tu changes l'image de la police.

Les agents d'interventions communautaires ont un travail d'information à faire au niveau des citoyens pour leur expliquer le nouveau fonctionnement du service. Les citoyens et organismes ne sont pas nécessairement prêts à participer ou à s'impliquer de façon active dans la résolution de problèmes: "Le monde embarque pas, parce qu'ils se disent: on paie un service, on veut avoir un service." Les agents d'interventions communautaires qui interagissent quotidiennement avec les citoyens considèrent que ceux-ci n'ont pas été suffisamment informés quant aux changements de structure et d'orientation effectués au service de police lors du virage communautaire de Laval.

4.2.2.4 Le travail des policiers en solo et leur perception de la police communautaire

L'annexe A est la clause de la convention collective qui déterminent le type d'appels pouvant être couverts par les policiers-solo. Elle serait en partie responsable de l'implication limitée des solos dans les activités de rapprochement et de résolution de problèmes (*voir annexe K*). Bien que le virage communautaire de 1999 ait été présenté dans les documents officiels comme un changement affectant l'ensemble de l'organisation, certains policiers, lieutenants et sergents ayant poussé plus avant leur connaissance en matière communautaire ont la perception que ce n'est pas

l'ensemble de l'organisation qui a effectué ce virage. Une partie des policiers de la gendarmerie sont entrés après le virage de 1999 (Protection des citoyens, 1999; Protection des citoyens 2002). Or, bien que plusieurs d'entre eux aient effectué leur probation en tant qu'auxiliaires dans les postes de police communautaire, ils ont rapidement l'impression que la gendarmerie est uniquement un service d'urgence chargé "d'opérer". Ils délaissent donc largement les méthodes associées aux quatre axes de la police communautaire pour se concentrer sur la reproduction du modèle traditionnel.

Les policiers-solo considèrent que malgré le fait qu'ils travaillent au secteur communautaire, il leur est parfois difficile de dégager du temps pour effectuer un travail plus poussé que la réponse aux appels (différés) et la prise de rapport. Il y a, entre autres, trop de plaintes de circulation ce qui rend le travail parfois lourd et peu stimulant. De plus, les agents-solo n'ont pas suivi de formation particulière en matière de police communautaire. Ils ont assisté pour la plupart à la formation donnée à la période du virage sur la résolution de problèmes.

Certains policiers-solo déplorent d'ailleurs leur participation limitée au niveau de l'application de la police communautaire et voudraient être plus informés sur le concept et les aboutissants de l'approche de police communautaire de façon à pouvoir contribuer d'avantage et comprendre mieux le travail des agents d'interventions communautaires. Par contre, un certain nombre de policiers-solo ne sont pas intéressés à s'impliquer plus avant dans les activités de rapprochement, de résolution de problèmes, et de partenariat. Un policier-solo s'exprime ainsi: "Je suis encore un patrouilleur, je travaille sur la route et c'est ce que je veux et c'est ce que j'aime".

4.2.2.5 Perspectives propres au personnel de supervision et de direction du secteur communautaire

L'autonomie qui caractérise le travail dans le secteur communautaire est difficile à vivre pour les policiers nouvellement arrivés. Contrairement aux méthodes qui sont utilisées par les policiers dans le cadre de leur travail habituel, un policier qui travaille en police communautaire se retrouve souvent premier responsable du projet et seul lors de la prise de certaines décisions relatives à la façon de procéder. Les policiers patrouilleurs sont habitués à travailler à l'intérieur d'une équipe de travail, tout en suivant les directives établies par le département ou par leur supérieur immédiat. Ils peuvent également se tourner vers la loi. Le policier du secteur communautaire doit avoir le sens de l'initiative, être capable de travailler seul et sans supervision. Étant donné la relative nouveauté du concept de police communautaire et de son application, les policiers ne peuvent se baser que sur une expérience limitée de cette méthode de travail. Ils ne pourront donc pas profiter de la longue expérience des anciens policiers comme c'est le cas en matière de police de type professionnel (voir chap. 5).

Pour les lieutenants et les sergents, la gestion d'un poste de police communautaire est exigeante et demande une période d'adaptation en raison de la différence des problématiques traitées:

Il faut que tu crées ton lendemain. Tu penses aujourd'hui à ce que tu vas faire le lendemain, c'est toi qui crée, qui génère ton ouvrage, alors qu'à la gendarmerie, tu rentres le matin, c'est les événements, le quotidien qui t'emporte. Facque, tu surfes sur la vague des événements [...]. Alors qu'au communautaire tu te donnes beaucoup plus, ça tire le jus pas mal plus qu'à la gendarmerie où tu réagis.

Les lieutenants et sergents s'entendent généralement pour dire que l'autonomie des policiers est difficile à gérer (voir aussi Mohr et Symons, 2001). La gestion de chaque poste de police communautaire et le degré de contrôle sur le travail des policiers sont

largement fonction du personnel de gestion en place ainsi que de son degré de tolérance face à l'incertitude.

Pour ce qui est des besoins en matière de supervision, les policiers ne s'entendent pas sur le degré de supervision qu'ils désirent voir implanter. Certains policiers veulent être plus encadrés. Par contre, d'autres ne désirent pas faire partie d'un projet trop structuré, ils veulent conserver l'autonomie, l'initiative et la responsabilisation qu'ils considèrent nécessaires dans ce type de fonction. Ils désirent par contre que les responsables les représentent en acheminant leurs propositions et leurs demandes aux personnes susceptibles de les satisfaire.

4.2.2.6 Le cas particulier des agents d'interventions communautaires

Les agents d'interventions communautaires occupent une position centrale dans le modèle de Laval dans la mesure où ils sont chargés de travailler sur les quatre axes de la police communautaire à savoir le rapprochement avec la population, le partenariat, le renforcement des actions préventives et l'approche de résolution de problèmes. Pour cette raison, cette fonction fait l'objet de plusieurs discussions, il est donc pertinent d'aborder la façon dont cette fonction est perçue (*voir* la description de cette fonction à la section 3.2.4.2).

4.2.2.6.1 Perceptions quant à la fonction d'agent d'interventions communautaires

Les agents d'interventions communautaires trouvent problématique de ne pas avoir de balises claires leur permettant de savoir jusqu'où il doivent aller dans le cadre de leur tâches (*voir* annexe I). Dans le doute, ils "font ce qu'il y a faire". Ils considèrent généralement qu'une responsabilité trop lourde pèse sur leurs épaules. En présentant

cette fonction occupée par des policiers de la base comment étant le pivot du modèle communautaire, l'organisation a posé sur les policiers qui l'occupe, une responsabilité trop importante pour le grade et le salaire qui leur sont attribués. Dans les faits, ces policiers de première ligne considèrent qu'ils ont des responsabilités et une autonomie qui correspondent plus à celles d'un officier qu'à celles d'un policier de la base. Un membre du secteur avoue accueillir parfois un nouvel agent d'interventions en disant: "Bon t'as eu une belle promotion, sans être reconnu et sans le salaire [qui correspond à la fonction de officier]..."

Cette perception d'une fonction particulièrement exigeante est présente non seulement chez les agents d'interventions communautaires eux-mêmes mais également chez les autres membres du secteur communautaire. Un sergent de PPC explique la situation des agents d'intervention communautaire:

C'est comme une drogue: "Hé, je peux faire mon horaire..." C'est sûr que le boss peut rien dire à son AIC s'il s'investit sans qu'il lui demande. Tu ne pousse pas un AIC dans le dos, il se pousse tout seul, tu lui mets les "breaks". [...] Parce que la pogne... Car il y en a une... C'est que une fois que tu réussis en temps que policier à te faire aimer par ton réseau, ça c'est le coup de mort... là tu rames en tabarouette.

Plusieurs membres du service rendent cette image responsable du peu de candidats à la fonction d'agent d'interventions communautaires lors des affichages de postes: "Les premiers à appliquer comme AIC, ça devrait être les solos. Pourquoi ils n'appliquent pas? C'est que les AIC ont l'air de coup de vents tout le temps et ils ont l'air débordé...". Il est à noter que les policiers ont été soumis à un processus de sélection formel²⁴, contrairement au poste de solo dont la sélection se fait exclusivement sur le principe d'ancienneté.

²⁴ Les candidats au poste d'AIC doivent passer par un processus de sélection qui comprend un examen écrit visant principalement à vérifier leur compréhension de texte, leur aptitude en analyse et en résolution de problème ainsi que leur expression écrite. Les policiers sont également soumis à un examen oral visant à évaluer leur expression orale, leur connaissance de la théorie sur la police communautaire ainsi que des ressources communautaires et sociales présentes sur le territoire de Laval.

Selon les agents d'intervention communautaire, cette fonction demande des qualités particulières au niveau de l'entregent, de l'autonomie, de la créativité. Elle exige également des capacités d'investissement personnel. Certains policiers parlent de "missionnariat":

On a dit chez nous que la pierre angulaire dans le communautaire... on a mis beaucoup d'espoir sur les AIC [agents d'intervention communautaire] pis, moi là si je regarde ceux qui sont passés comme AIC dans le passé, ceux qui le sont devenu, je regarde un peu le profil, ça demande un profil assez particulier pour faire cette job-là. Je te dirais que c'est presque un état d'être pour cette job-là. Il y a des volets il faut que ça fasse partie de ta personnalité. Tu ne peux pas dire à un moment donné que tu vas développer tes habiletés à transiger avec la communauté et les citoyens. Facque ça, il faut que tu aies ça déjà à cœur.

Bien que les agents d'interventions communautaires se sentent parfois investis d'une mission, plusieurs d'entre eux considèrent qu'il est difficile d'en faire une carrière en raison de l'investissement personnel que demande cette fonction. Ces policiers dépensent temps et énergie, certains se disent épuisés bien qu'ils aiment la fonction et se sentent valorisés par les liens positifs qu'ils développent avec les membres de la communauté de leur secteur. Malgré un travail intéressant et motivant, cette fonction est exigeante et comporte d'importantes responsabilités alors que leur statut officiel est semblable à celui des policiers-solo et des patrouilleurs-duo. Ils ont des responsabilités importantes et se sentent plus imputables que les autres policiers de première ligne.

Les agents d'interventions communautaires considèrent que malgré leur intérêt pour le travail ainsi que leur bonne volonté, ils ne sont pas suffisamment outillés pour répondre adéquatement aux exigences du travail²⁵.

²⁵ Il est intéressant de noter que cette impression de "manque d'outils" et de "techniques de travail" n'est pas propre au département de police de Laval. Dans le cadre de la collecte de donnée, la chercheuse a assisté à une formations conjointe en police communautaire (voir annexe M). Les participants à cette formations ainsi que les commentaires des participants recueillis lors de l'évaluation de cet exercice tendent à confirmer que cette impression de manque d'outil est ressentie également dans d'autres organisations policières.

Un policier ayant quitté cette fonction justifie son départ en disant: "Ma boîte à outils était vide". Plusieurs considèrent qu'ils travaillent les problèmes de façon superficielle sans être en mesure de s'attaquer pleinement à leur résolution. Le discours des agents d'interventions communautaire est tiraillé entre deux tendances, d'une part ils apprécient le travail qu'ils effectuent en collaboration avec les citoyens, l'autonomie dont ils disposent, ainsi que le statut dont ils jouissent dans leur poste de police communautaire. Par ailleurs, ils considèrent que cette fonction demande beaucoup, qu'ils ont des responsabilités que ne correspondent pas à un poste de policier non gradé, de plus ils trouvent souvent qu'ils sont débordés en raison du flou qui entoure les responsabilités ainsi que les tâches de cette fonction. Certains de ces policiers sont déçus de l'écart entre ce qu'ils avaient espéré réaliser en terme de résolution de problème et ce qu'ils sont effectivement capables de faire dans le cadre actuel du travail.

4.2.2.6.2 La perception des agents d'interventions communautaires face au modèle de Laval

Plus un membre de l'organisation connaît les concepts théoriques sur lesquels reposent la police communautaire plus il est critique face à l'efficacité de la police communautaire telle qu'elle est appliquée à Laval. Plusieurs agents d'interventions communautaires ayant acquis des connaissances théoriques en matière de police communautaire en poussant plus loin leurs connaissances des concepts qui y sont associés sont à la fois intéressés par ce qui est présenté dans les ouvrages théoriques et déçus de l'application réelle qui en est faite sur le terrain.

La plupart des agents d'intervention communautaires ont postulé pour cette fonction parce qu'ils croyaient au concept qui leur avait été présenté. Un

agent d'interventions communautaires décrit ce que devrait être selon lui sa fonction:

L'agent d'interventions communautaires ou le policier communautaire devrait être un peu le politicien de la rue. Je trouve que c'est la plus belle image qui me vient et la politique est un art finalement. [...] Pour être un bon politicien il faut que tu aies des "inputs" c'est aussi simple que ça. Il faut aussi que tu aies une vision [...] Je reviens au politicien... politique au sens noble du terme, je pense que d'amener les gens à l'empowerment c'est un art. Tu le guides, tu le prends là où il est rendu, pis tu essaies de l'amener là où il faut. Concrètement, quelqu'un qui a un problème avec un véhicule qui roule trop vite sur sa rue, si tu es juste capable de lui faire dire l'heure à laquelle ça se passe, et qu'elle prenne un certain nombre d'actions par rapport à ça, c'est déjà lui donner, du pouvoir par rapport à ça.

Certains agents d'interventions communautaires ont quitté la fonction parce qu'ils ont été incapable de vivre avec le décalage entre la réalité du travail et ce que la théorie propose. Il faut savoir également que les gens qui ont procédé à la formation des AIC étaient des membres du personnel ayant participé au projet des *Centres de services en sécurité publique*. Ils avaient alors poussé plus avant leur connaissance théorique de la police communautaire. Ils ont donc "vendu" le travail "comme des puristes", pour reprendre les termes utilisés par une de ces personnes, au moment de dispenser la formation. Plusieurs agents d'interventions communautaires leur ont ensuite reproché de leur avoir procuré de faux espoirs après avoir été confronté à la réalité du travail. Un policier qui occupe cette fonction depuis plusieurs années porte un regard critique sur la conception actuelle du travail policier à la gendarmerie:

"D'abord on est des techniciens en contrôle social et c'est comme ça qu'on a été élevés, c'est pas ce qu'on doit être mais c'est comme ça qu'on a été élevés. On est des techniciens qui maîtrisent certaines techniques. C'est pour ça que tu as des directives où ils te disent que tu peux prendre ou non une [action]... ça c'est de la technique!" Ce policier poursuit en présentant la police communautaire comme étant plus qu'une simple technique de travail: "J'aime pas les terminologies, c'est peut-être d'amener les policiers à changer leur propre perception justement d'arrêter de se voir comme des techniciens".

Les agents d'interventions communautaires sont des policiers qui se sont en quelque sorte retirés de façon consciente ou non du reste de l'organisation. Ils travaillent en relation étroite avec les citoyens impliqués dans la vie communautaire de leur secteur. Ils développent donc des contacts positifs et soutenus avec ceux qui étaient considérés historiquement par la police comme étant la principale source de danger et d'imprévus. Cette situation semble ne plus poser de problème au policier une fois que l'agent d'interventions communautaires développe les habiletés et le réseau nécessaire au travail en collaboration et partenariat avec les membres de la communauté. Un policier nous présente sa situation:

Je te dirai qu'on est les "outsiders", ça c'est claire. Pis c'est pas mauvais, pis c'est correct peut-être aussi mais qu'on arrête de nous mettre la pression pour qu'on soit... Le travail qu'on fait nous demande un certain recul, facque, tu peux pas être en dedans et en dehors en même temps. Tu comprends, tu peux pas être à l'intérieur pis à l'extérieur de la gang en même temps.

4.2.2.7 Plus l'implication est grande, plus la perspective est réaliste

Alors que les policiers de la gendarmerie étaient relativement indifférents aux principes de la police communautaire les agents d'interventions communautaires sont les plus intéressés mais aussi les plus critiques face au modèle communautaire. En effet, étant donné qu'ils sont directement impliqués dans la mise en place de stratégies associées à la police communautaire et que ce sont eux qui sont chargés de contribuer le plus à l'application des quatre axes de la police communautaire, ils subissent directement les effets des difficultés et des limites liées au modèle de police communautaire de Laval.

4.3 IMAGE DE LA “ VRAIE POLICE ”

Une explication quant au désintéressement de certains policiers vis à vis de la mise en pratique de stratégies associées à la police communautaire trouve ses sources dans l'image traditionnelle de la police. Le choix d'une orientation de carrière se base largement sur des perceptions assez sommaires et parfois déformées en raison des images que cette carrière projette dans la société. Le cas du travail policier ne fait pas exception. Il en découle que les actions proactives qui sont prônées par l'approche communautaire ne font pas encore partie de l'image qui attire les aspirants policiers vers ce domaine d'activité. Un policier nouvellement arrivé au secteur communautaire s'exprime de la façon suivante:

Des fois la conception que tu te fais d'un travail... comme tu vois, un policier dans un film, tu ne verras pas vraiment un agent communautaire assis dans un bureau. Je regardais un film l'autre fois et je voyais la fille s'habiller avec sa veste, sa ceinture... quand tu te représentes un policier tu penses pas à celui qui est dans le bureau, tu penses à celui qui est sur la route, pis qui fait des appels. [...] Je pense que c'est vraiment ma perception à moi d'être dans la police, c'était un uniforme, une arme, une radio, pis tu réponds aux appels, pis t'es la première personne qui intervient auprès du citoyen. Pour moi, ma conception c'est ça la police. C'est waaa! Tsé faire de l'action, pas se battre mais... je t'exagère un peu, mais la police, c'était ça.

Les images de danger et d'imprévisibilité associées au travail policier ainsi que celles du policier armé qui arrête des voleurs sont encore profondément enracinées dans l'imaginaire collectif du service de police.

Le modèle adopté par Laval a eu pour effet d'augmenter la correspondance entre la vision "imaginée" et la "réalité" du travail policier à la gendarmerie. Les policiers qui étaient entrés au service de la police de Laval avant que ne soit implantée la séparation entre les appels urgents et non urgents se souviennent souvent d'avoir été surpris à leur entrée par le nombre d'interventions sociales faites lors d'une journée de travail. Une majorité du temps de patrouille était consacrée aux actions

telles que la réponse à des questions, la prise de rapport ou la patrouille préventive en attendant un appel de service. Actuellement, les policiers de la gendarmerie travaillent dans un contexte de constante urgence puisque les appels différables, donc non urgents, sont traités au niveau des PPC. Les policiers entrés après le virage de 1999 n'ont connu que ce rythme de travail qui ne correspond pourtant pas à la réalité du travail policier de première ligne. Les policiers-solo dans les postes de police communautaire répondent à près de 65% du total des appels logés auprès du service. La majorité des appels reçus est donc de nature non urgente (appelés aussi appels non différables) (*voir annexe J*). Pourtant, cette réalité reste largement invisible pour les policiers-duo. Un policier duo décrit son travail ainsi:

Travailler dehors, oui, oui, oui, y a tout ce côté enfant, de courir après des voleurs, ça c'est le travail policier, à date en tout cas. J'me suis pas jamais fait tirer dessus, facque ça c'est toujours bien terminé, tout à toujours bien été. J'ai toujours joué aux polices pis aux voleurs, c'est ça, facque... aussitôt que l'adrénaline embarque.

Il ressort de l'analyse des discours que la prévention et l'attitude proactive prônées par la vision communautaire de la police ne semblent pas être encore acceptées comme faisant partie du "véritable rôle du policier". La prévention et la police communautaire sont encore trop souvent associées ou confondues avec la fonction du policier préventionniste ou du policier sociocommunautaire qui se consacre exclusivement aux activités de prévention et d'information. Ces policiers sont souvent qualifiés de pelleteurs de nuages. La police communautaire a reçu plusieurs surnoms péjoratifs, le plus commun étant "police bonbon".

Ce sont encore les méthodes répressives et réactives de la police professionnelle qui sont considérées comme étant les véritables tâches d'un policier de première ligne. Un policier gradé ayant travaillé au secteur communautaire considère que cette perception quant au "vrai travail policier" affecte non seulement les policiers des autres secteurs mais également ceux qui travaillent au secteur communautaire: "On dit dans le travail de tous les jours: On va faire du

communautaire. C'est la preuve qu'on y est pas encore". Cette situation est d'autant plus perceptible chez les policiers nouvellement arrivés. Les policiers qui arrivent dans le secteur communautaire sont tiraillés par deux sentiments. Un policier nouvellement arrivé à la gendarmerie dit:

Moi, ce que je trouve le plus difficile c'est de plus écouter les ondes [de la gendarmerie]. Des fois, ça me manque, je me promenais tantôt, j'écoute et j'ai pas l'impression... j'arrêterai jamais d'être policier ou d'aimer ce que je fais, mais delà à décrocher complètement je serais pas capable. [...] L'aspect qu'on donne à un policier, pas glamour mais... mais l'autrefois je me disais comment je me valorise encore là dedans ? Parce que moi j'adorais encore ce que je faisais, pis non, je ne peux pas dire que j'ai pas encore l'impression d'être policier, je sais que je suis policier et ce que j'aime maintenant c'est justement d'avoir le temps de régler certains problèmes que je ne pouvais pas prendre le temps de régler avant. Ce qui m'agaçait c'était de retourner toujours au même endroit tu as l'impression de t'essouffler pour rien et ne pas le régler.

Les nouveaux policiers du secteur communautaire éprouvent un conflit entre d'une part, le sentiment d'avoir laissé derrière eux le travail pour lequel ils étaient entrés dans la police (l'absence de routine, l'intervention auprès de citoyens en danger, la lutte contre le crime sur le terrain) et d'autre part, le sentiment d'avoir fait le choix de répondre au besoin de pousser plus loin et en profondeur le travail de recherche de solutions durables.

4.4 LE PARADOXE DE LA MISE EN VALEUR DE LA POLICE COMMUNAUTAIRE VERSUS LA DÉVALORISATION DE SES PRINCIPAUX ARTISANS

Un premier paradoxe découle de cette analyse des perceptions: le virage de 1999 avait pour objectif de solidifier les bases d'implantation de la police communautaire à Laval, ce qui a réussi. Toutefois, les agents d'interventions communautaires ainsi que les policiers-solo qui travaillent dans le secteur communautaire semblent considérer parfois que le changement a eu également

pour effet de les isoler tout en dévalorisant leur statut face au reste des policiers travaillant en première ligne (policiers patrouilleurs à la gendarmerie). Les policiers de la gendarmerie se concentrent sur la réponse aux appels d'urgence qui est souvent perçue comme étant à la base de la "vraie police". D'autres recherches ont également soulevé cette notion de "vrai travail policier" (Hébert, 1998; Bittner, 1990). Egon Bittner, souligne dans l'une de ses recherches sur les fonctions policières que:

Criminal law enforcement is generally recognized as the core of the police mandate and the principal justification for the police establishment. Indeed, for most police officers, fighting crime alone is "real police work " even though in actual practice only a small part of all police activities involves crime control. (Bittner, 1990: 20-21)

Certains membres du secteur communautaire ont l'impression que malgré les efforts faits au niveau de la direction lors du virage, leur travail n'est pas respecté au même titre que celui qui est effectué au niveau de la gendarmerie. Les membres du reste de l'organisation se dégagent de leur responsabilité en terme de travail communautaire pour en laisser la responsabilité exclusive aux membres du secteur communautaire: "Actuellement c'est un segment de l'organisation, entre guillemets, qui tente la police communautaire, alors que ça devait être toute l'organisation qui emboîte le pas. Donc ça peut même aller jusqu'à stigmatiser les gens qui travaillent dans ce secteur là". Il découle de cette situation un éloignement entre les policiers de première ligne travaillant au communautaire et à la gendarmerie. Certains policiers du secteur se sentent mis de côté, et voient même dans cette attitude de la part des membres de l'organisation une dévalorisation de leur travail par rapport à celui des autres policiers de première ligne. Un policier ayant commencé sa carrière à la gendarmerie après avoir passé une période prolongée dans un poste de police communautaire à titre d'auxiliaire décrit son arrivée à la gendarmerie de la façon suivante:

"Moi, je me suis fais dire par du monde: "Où t'as travaillé avant?" Je leur expliquais: "J'ai été 8 mois au PPC". "Ah! Ça c'est pas de la vraie police, ça compte pas". [...] Eux autres ils ont l'impression là, que le PPC là, tout le monde est assis dans un pouffe, pis ça se tourne les pouces, y en a qui ont encore cette mentalité là".

Ainsi, certains policiers ayant été auxiliaires dans un poste de police communautaire pendant une période prolongée²⁶ ont droit à leur arrivée à la gendarmerie aux moqueries des autres policiers.

Depuis que les patrouilleurs de gendarmerie travaillent exclusivement sur les appels d'urgence, ils se délestent de la "soft job" sur les membres du secteur communautaire. Un policier de la gendarmerie s'exprime ainsi: "Ouf! C'est les PPC, c'est eux autres qui font la police communautaire, nous on n'a pas le temps, nous on n'a pas le temps". Dans ce sens, les policiers du secteur communautaire ont la perception qu'on les a relégués en exclusivité dans la mise en application des méthodes associées à la police communautaire, qui ne sont pas vues comme les méthodes de "la vraie police". Ils en retirent une certaine dévalorisation. Certains policiers du secteur communautaire considèrent que depuis le virage communautaire ils sont devenus des policiers de deuxième ordre. Cette perception est beaucoup plus présente chez les policiers nouvellement entrés au secteur communautaire qui font encore le deuil de leur ancienne fonction de réponses aux urgences.

La structure adoptée par la police de Laval fait qu'en séparant l'urgent du non urgent, les policiers de la gendarmerie ont continué à appliquer principalement les pratiques associées au modèle traditionnel, alors que les agents d'interventions communautaires du secteur communautaire travaillent généralement à l'application de pratiques valorisées par le modèle communautaire. L'effet sur la perception de plusieurs policiers étant de séparer le personnel de première ligne entre "les vraies polices" et "les autres".

²⁶ Certains auxiliaires ont passé plus d'un an au secteur communautaire en attendant d'intégrer la gendarmerie à titre de recrues.

Le virage de 1999 avait pour objectif de solidifier les bases d'implantation de la police communautaire à Laval, ce qui a réussi puisque le changement n'a pas connu de résistances majeures et que le syndicat des policiers a activement participé à sa mise en place. Pourtant, deux éléments majeurs ressortent de l'étude des perceptions. D'une part, sans y être totalement réfractaires, les policiers considèrent généralement que la fonction centrale de la police n'est pas atteinte dans le cadre des stratégies de la police communautaire mais plutôt par l'application des principes de la police traditionnelle. D'autre part, les policiers du secteur communautaire considèrent d'ailleurs parfois que le changement visant à donner aux principes associés à la police communautaire une place centrale dans le fonctionnement du service a eu pour effet d'isoler ses principaux artisans.

Le paradoxe qui s'en dégage est le suivant: si les stratégies associées à la police communautaire ne sont pas considérées comme étant centrales à la poursuite des objectifs de ce qui est encore perçu souvent comme étant la "vraie police", comment expliquer que le syndicat ainsi que les policiers et gestionnaires touchés par le changement aient accepté de voir implanter un modèle renouvelé visant la mise en valeur de la police communautaire? La réponse à une telle question permettra d'identifier des pistes qui pourraient permettre à un service de police de mettre en place un changement basé sur des concepts potentiellement intéressants la sécurité publique mais qui repose sur des bases qui soulèvent certains questionnements quant au fonctionnement d'une organisation ainsi qu'à qu'aux levier et contraintes qui peuvent influencer la mise en place d'un changement majeur. C'est dans le chapitre sept que la contradiction apparente sur laquelle repose ce paradoxe est en partie résolue.

CHAPITRE V

FORMATION, SOCIALISATION ET CHANGEMENT DES MÉTHODES DE TRAVAIL

ou

**le paradoxe de l'acquisition de nouvelles méthodes de travail: la perte
d'expertise**

Ce chapitre traite de trois thèmes. Globalement il s'agit de faire ressortir l'effet du virage communautaire et de l'acquisition des nouvelles méthodes de travail sur la transmission du savoir par le compagnonnage chez les policiers de première ligne. Ce chapitre porte également sur l'expérience du service en terme de formation théorique en police communautaire. Les diverses expériences de formation y sont relatées. Cette section trouve sa pertinence dans le fait que la formation théorique est encore actuellement le seul moyen dont disposent les policiers pour acquérir les compétences nécessaires au travail communautaire. Cette section présente aussi les raisons qui ont poussé les membres du service à tenter de développer des moyens d'implanter le compagnonnage au niveau du secteur communautaire. Un second paradoxe est présenté.

5.1 SOCIALISATION POLICIÈRE ET FORMATION ACADÉMIQUE AU QUÉBEC

On entend par socialisation professionnelle le processus par lequel sont assimilées et transmises à la fois les normes, les méthodes de travail ainsi que les valeurs d'un groupe occupationnel (Trice et Beyer; 1993). Ce type de socialisation permet aux individus d'intérioriser les attentes associées à leur rôle et à leur travail. Il s'agit d'un processus qui se poursuit tout au long de la carrière, à travers les rencontres quotidiennes pendant et en dehors des heures de travail. La socialisation policière permet aux individus qui se destinent à cette profession de comprendre et

d'intégrer la façon dont ils doivent concevoir leur rôle, leur travail ainsi que leurs relations sociales. Il existe dans le domaine policier plusieurs dispositifs de socialisation qui vont chacun jouer un rôle dans l'acquisition des connaissances nécessaires à la compréhension du travail policier et de la culture de ce milieu. La socialisation commence dans le cadre de la formation académique et se poursuit après l'entrée dans le milieu de travail (Gorgeon, 1996).

L'admission dans un programme de formation policière constitue le premier contact réel des aspirants²⁷ avec le milieu et la culture policière. C'est l'occasion pour les étudiants de commencer à se familiariser avec les particularités du travail de policier. Au Québec, ce sont les ministères de l'éducation et de la sécurité publique qui gèrent la formation policière. Plusieurs policiers commencent leur formation par un programme de techniques policières de trois ans. Par contre, certains candidats détenant une promesse d'embauche de la part d'un service de police du Québec obtiennent, suite à une formation de 24 semaines, une attestation d'études collégiales en techniques policières. De plus, conformément à la Loi sur la police, une personne ne peut intégrer un corps de police au Québec si elle ne détient pas le diplôme qui confirme la réussite du programme de formation initiale en patrouille-gendarmerie décerné par l'École nationale de police du Québec, à moins que celle-ci ne lui ait délivré une attestation d'équivalence (École nationale de police du Québec, 2002a).

L'École nationale de police du Québec est plus qu'un lieu de formation académique. Lors du programme initial en patrouille-gendarmerie d'une durée de treize semaines, les aspirants policiers sont hébergés sur place, ont un code vestimentaire imposé²⁸ et intègrent une équipe qu'ils vont suivre tout au long de leur

²⁷ Les étudiants qui se destinent à une carrière dans la police sont appelés "aspirants policiers".

²⁸ Une tenue vestimentaire réglementaire est imposée aux personnes qui suivent la formation de l'École nationale de police: L'uniforme ou encore la tenue de ville, c'est-à-dire: robe, jupe ou pantalon avec chandail pour les femmes et chemise, cravate et veston pour les hommes.

séjour à l'École nationale de police du Québec (École nationale de police du Québec, 2001a: 27). En raison du caractère varié et imprévisible des situations auxquelles les policiers vont être confrontés dans le cadre de leur travail quotidien, la formation policière se distingue par ses méthodes d'enseignement (Bayley et Bittner, 1989; Gorgeon, 1996). En effet, celles-ci mettent l'accent autant sur les attitudes qui doivent être adoptées par les policiers dans le contexte de leur travail que sur les techniques d'intervention et l'enseignement théorique (Van Maanen, 1988). L'orientation du programme de formation initiale à l'École nationale de police du Québec vise, entre autres, à permettre à l'aspirant policier d'acquérir "des attitudes en liens avec les exigences de la police professionnelle de type communautaire" (École nationale de police du Québec, 2001b: 28). La philosophie de ce programme correspond au modèle de type communautaire auquel les aspirants ont d'ailleurs déjà été initiés lorsqu'ils étaient au CEGEP. Les méthodes traditionnelles d'enseignement sont secondées par un recours à des mises en situation.

Les aspirants policiers intègrent régulièrement un poste de police école (ou poste virtuel) qui reproduit la structure et le travail d'un véritable poste de police. Les formateurs agissent en chefs d'équipes (École nationale de police du Québec, 2001b; École nationale de police du Québec, 2002a). C'est donc lors de son intégration dans cette institution de formation académique que la recrue découvre les valeurs et les méthodes professionnelles. Parallèlement à l'acquisition des connaissances théoriques nécessaires au travail, la recrue comprend l'importance que revêt le groupe de ses pairs. La vie sociale est exclusivement tournée vers le groupe et le contact avec les instructeurs qui sont souvent des policiers expérimentés est une source de connaissances quant aux principes essentiels de la culture policière (Fielding, 1988; Gorgeon, 1996). Néanmoins, les valeurs telles qu'elles auront été présentées à l'école seront remises en question lors de son intégration dans la culture des policiers sur le terrain (Fielding, 1988; Van Maanen, 1988).

5.2 LE COMPAGNONNAGE: TRANSMISSION DU SAVOIR ET SOCIALISATION PAR LES PAIRS

Le compagnonnage a été retenu comme concept-clef dans la mesure où la formation et la socialisation des policiers à l'intérieur de leur organisation constituent des éléments importants pour comprendre l'effet que l'implantation de la police communautaire peut avoir sur l'organisation policière à l'étude. Or, le compagnonnage fait référence à un processus de socialisation professionnelle qui découle de la formation des jeunes recrues par leurs confrères d'expérience.

L'initiation formelle des recrues aux pratiques et façons de faire policières lors de la formation académique est nécessairement incomplète. Le processus de socialisation des nouveaux policiers se poursuit lors de leur arrivée dans le milieu de travail. Les organisations policières sont des milieux où la socialisation occupationnelle est importante et les connaissances acquises par les jeunes policiers auprès de leurs confrères d'expérience sont considérées comme partie intégrante de la formation (Manning, 1988; Van Maanen, 1988; Tremblay, 1995; Tremblay, 1997).

Dans le cadre de la présente étude, c'est à la fois en tant que mécanisme de socialisation et de méthode d'apprentissage que nous retiendrons la notion de compagnonnage. Bien que le terme compagnonnage ne soit pas habituellement utilisé dans les écrits francophones pour désigner des pratiques de formation interne dans la police, la littérature anglo-saxonne utilise à l'occasion un terme équivalent " apprenticeship ", pour désigner les pratiques de socialisation et d'apprentissage dans le domaine policier (Drommond, 1976; Manning, 1988). On appellera compagnonnage la formation et la socialisation acquise par les policiers novices auprès de leurs confrères plus expérimentés.

La pratique du compagnonnage permet de maintenir l'unité et les traditions d'un métier ou d'une pratique occupationnelle à travers un processus de socialisation (Bernard, 1972). C'est par socialisation que les individus acquièrent la compréhension des divers rôles sociaux qu'ils auront à jouer à l'intérieur des divers groupes auxquels ils vont s'intégrer au cours des étapes de leur vie professionnelle. C'est également par cette socialisation que les individus vont acquérir les valeurs, les attitudes, les connaissances ainsi que les normes de la société ou du groupe (Bibeaud, Houde et Pedinielli, 1998). Le compagnonnage sera compris également comme un processus de socialisation occupationnelle qui se prolonge tout au long de la carrière. Ce processus comprend diverses étapes telles qu'une période d'initiation, une conversion aux façons de faire sur le terrain et l'acquisition d'une identité sociale à l'intérieur du groupe professionnel (Dubar, 1996). La socialisation a pour effet d'assurer de façon plus ou moins efficace, une forme de " conformité volontaire " de la part des membres de l'organisation grâce à une intériorisation des règles formelles et informelles (Kaufman, 1960).

L'individu entre, tout d'abord, dans le processus de socialisation qu'est le compagnonnage en tant que novice profitant de l'expertise de ses confrères possédant l'expérience. Il y participe ensuite, à titre de " maître " chargé de transmettre son savoir aux nouvelles recrues. Le compagnonnage favorise la transmission de la culture du groupe ou de l'organisation à l'intérieur duquel il s'inscrit grâce aux divers rituels et mécanismes de socialisation qu'engendre ce type d'apprentissage (Saint-Léon, 1977; Foster, 1994).

Le policier qui entre dans un service de police après avoir suivi une formation professionnelle à l'externe va être jumelé pendant une période de temps donnée à un policier d'expérience pour apprendre et comprendre les pratiques de travail sur le terrain. Notons que les policiers, quelle que soit leur fonction future (y compris les membres de la direction), commencent comme constables (policiers de la base).

C'est à travers le compagnonnage qu'ils acquièrent une partie des valeurs policières (Chatterton, 1995; Mohr, 1996).

Une partie de la problématique de cette étude touche à l'effet de la socialisation professionnelle et de la formation à l'interne sur l'implantation de la police communautaire et vice versa. La recherche vise, entre autres, à déterminer comment se fait l'implantation de changements de méthodes de travail et de normes collectives dans un milieu où la socialisation occupationnelle et la formation à l'interne favorisent la reproduction des méthodes de travail par ce type d'apprentissage. La recherche aborde aussi la possibilité qu'une perte d'expertise des anciens policiers, engendrée par l'apparition de nouvelles méthodes de travail associées à la police communautaire, puisse mettre en danger le maintien et à la reproduction des normes et des méthodes déjà en place.

5.3 LE COMPAGNONNAGE: TRANSMISSION DU SAVOIR POLICIER ET SOCIALISATION PAR LES PAIRS À LA POLICE DE LAVAL

Lors du virage communautaire, près d'un quart des policiers patrouilleurs ont quitté la gendarmerie pour intégrer le secteur communautaire ou l'une des sections spécialisées créées lors du virage. L'exode des patrouilleurs d'expérience a entraîné un manque de personnel apte à former adéquatement par compagnonnage. D'un autre côté, la configuration du travail dans le secteur communautaire fait en sorte qu'il est difficile de pratiquer la formation par compagnonnage.

Depuis le virage communautaire à Laval, l'aspirant policier intègre le service de police en tant qu'auxiliaire recrutée pour une période minimum de 4 mois, avant d'obtenir un poste de policier recrutée et de commencer son induction à la

gendarmerie²⁹. L'auxiliaire est un agent de la paix, non armé. La majorité d'entre eux est assignée dans un poste de police communautaire. Les auxiliaires n'ayant pas encore le statut de policiers n'ont pas le droit, conformément à la convention collective, de travailler sur la route et sont consignés à l'intérieur du poste (Fraternité des policiers de Laval, 2002: 254). L'auxiliaire apprend alors les techniques de rédaction de rapport, ainsi que les rouages du service. Il effectue des tâches principalement cléricales telles que la compilation de données, la prise d'information, la réponse au téléphone et l'accueil des citoyens qui se rendent au poste communautaire. L'auxiliaire apprend alors qu'une part importante du travail policier consiste en des activités routinières (réponse à des questions, rédaction de rapports).

La direction considère qu'en plaçant la majorité des auxiliaires dans les PPC, ceux-ci vont pouvoir se familiariser avec le travail en police communautaire et pourront ensuite agir à titre de courroie de transmission entre le secteur communautaire et le secteur de la gendarmerie. Cette stratégie permet également aux aspirants policiers de connaître le personnel d'expérience (seuls les policiers ayant plus de trois années d'ancienneté peuvent postuler au secteur communautaire). Par contre, étant donné que les policiers du secteur communautaire travaillent de façon autonome, ils sont rarement dans les locaux du poste. Les auxiliaires ont peu l'occasion d'être socialisés par le personnel en place. On ne peut pas parler de pratique de compagnonnage entre auxiliaires et membres du personnel des postes communautaires. En conséquence, les auxiliaires travaillent relativement seuls et voient souvent cette période passée au secteur communautaire comme un mal nécessaire, un passage obligé, d'autant plus qu'ils

²⁹ L'induction est la période durant laquelle les nouveaux employés apprennent les normes de travail et de comportement qui vont guider leur travail en tant que policier. Cette induction se fait grâce au contact avec la réalité du travail sur terrain. Les policiers sont encadrés par des superviseurs et des policiers d'expérience qui leur montrent les "ficelles" du travail quotidien. Il s'agit de la période formelle durant laquelle les policiers vont être formés par compagnonnage. Dans les faits, l'apprentissage par compagnonnage va se prolonger.

effectuent un travail routinier qui ne correspond pas à leurs attentes face à la carrière policière.

C'est au moment où les recrues intègrent la gendarmerie pour commencer leur induction formelle (qui correspond à la période de probation d'une durée de 8 mois) que le concept de compagnonnage prend son sens. À la lecture des diverses recherches ethnographiques effectuées par Van Maanen et Manning (Van Maanen, 1973; Manning et Van Maanen, 1978; Van Maanen, 1988; Manning, 1997), il apparaît que c'est à partir du moment où le nouveau policier commence son induction dans le service de police qu'il a intégré, que l'intériorisation de l'identité policière va s'effectuer. Contrairement à la situation qui prévaut au niveau des PPC, les policiers de l'urgence travaillent en duos et s'intègrent à une équipe élargie. La notion de compagnonnage suppose que c'est par le partage de l'expérience et du savoir des maîtres (compagnons d'expérience) que le novice (apprenti) va être en mesure d'acquérir la connaissance du travail (Lavé, 1991).

Le processus de socialisation des nouvelles recrues lors de leur arrivée à la gendarmerie est marqué par leur prise en charge par des membres généralement plus expérimentés du corps policier. L'induction (formellement reconnue par l'organisation) est à la fois une période de probation et une période d'apprentissage du travail sur le terrain. Elle vise à permettre au nouveau policier d'apprendre le travail qu'il va devoir effectuer dans le contexte journalier, en observant et en suivant un ou plusieurs policiers dans leur travail. C'est en travaillant auprès des confrères d'expérience que se fait une partie importante de l'apprentissage du débutant.

Nous définirons la fonction de transmission du savoir du compagnonnage comme une pratique d'apprentissage basée sur la confrontation aux situations concrètes de la vie professionnelle où la transmission du savoir se fait directement dans le milieu de travail par des maîtres-praticiens (Guédez, 1994). Le policier d'expérience est également chargé d'évaluer les capacités de la recrue. La formation

par les pairs se poursuit au-delà de la période officielle d'induction. En effet, il est considéré que la recrue va être en "apprentissage" pendant une période de 2 à 3 ans avant de pouvoir être considérée comme étant policier d'expérience. En raison du nombre important de nouvelles recrues qui ont intégré les services de première ligne de la gendarmerie dans les mois qui ont suivi le virage communautaire (82 policiers en 1999), certaines d'entre elles ont été formées par des policiers ayant moins d'un an 1/2 d'expérience. Ces policiers "formateurs" n'ont pourtant pas assez d'années d'ancienneté au service de police pour être considérés comme des policiers d'expérience. Ces policiers sont parfois qualifiés de "verts" par leurs pairs.

5.4 EFFET DU VIRAGE SUR LE COMPAGNONNAGE À LA GENDARMERIE: LA PERTE DU PERSONNEL D'EXPÉRIENCE

Lors du virage de 1999, il a été décidé que seuls les policiers ayant plus de 3 ans d'expérience pourraient postuler à un poste du secteur communautaire. Dans les faits, c'est en fonction de leur ancienneté (doublée d'un processus de sélection dans le cas des agents d'interventions communautaires) que les policiers vont pouvoir accéder à un poste du secteur communautaire, ils ont en grande majorité plus de 8 ans³⁰ d'expérience dans la police quand ils arrivent dans ce secteur. Cette stratégie a pour but de s'assurer que les policiers qui entrent en contact régulier avec les citoyens dans des situations non urgentes aient suffisamment d'expérience pour donner un service de qualité.

Il faut savoir que près d'un quart des patrouilleurs ont quitté la gendarmerie. Ce secteur a vécu un exode de son personnel d'expérience: 48 policiers ont quitté la gendarmerie pour aller travailler dans les postes de police communautaire en 1999, d'autres ont été transférés dans les nouvelles sections spécialisées. La perte

³⁰ Information obtenue suite à une discussion avec un inspecteur-chef.

d'expertise au niveau de la gendarmerie trouve ses sources dans divers phénomènes. Bien que l'effet de l'implantation du modèle de police communautaire représente le principal intérêt de la présente thèse, il est important de parler de deux autres facteurs si l'on veut dresser un portrait complet et réaliste de la situation qui prévaut dans cette organisation.

Une trentaine de policiers ont quitté la gendarmerie pour prendre leur retraite en raison de conditions intéressantes. Les services de police avaient fait des embauches massives à certaines périodes de leur histoire. C'est ainsi que la police de Laval avait procédé à une importante vague d'embauches au milieu des années soixante-dix (Joly et Gougeon, 2002). Or un policier est éligible à la retraite au bout de plus ou moins 25 ans de service. En même temps, la convention collective négociée en vue de l'implantation communautaire offrait des conditions de départ très avantageuses. Un membre de la direction explique la situation qui a prévalu à Laval:

Mais c'est par rapport à la démographie du service de police et pas qu'à cause de la police communautaire... [...] En plus il y a eu un contrat de travail avec des primes de départ cette année là ça a été incroyable, les gens attendaient le nouveau contrat pour partir, ça a fait un gros, gros coup... À un moment donné les postes sont comblés chez nous et ils vont vieillir là bas... on traverse une période d'embauche... c'est aussi à cause de la création de ville Laval aussi, ça fait 30 quelques années et on arrive là, là... le boum ça va se calmer et dans 25 ans ils vont le revivre. Il y a eu 72 embauches, il va y avoir 72 départs dans 25 30 ans.

L'exode de l'expertise ne s'est pas fait uniquement au niveau des policiers de première ligne. Six lieutenants ont intégré les PPC, 6 sergents ont également été nommés au secteur communautaire.

Suite au départ massif du personnel de la gendarmerie, la police de Laval a dû embaucher un grand nombre de nouveaux policiers. Or, c'est au niveau de la gendarmerie que sont intégrées toutes les nouvelles recrues. Le nombre de policiers expérimentés pour former les nouveaux policiers est dorénavant insuffisant. En

conséquence, le compagnonnage est effectué par des policiers en général beaucoup moins expérimentés qu'avant le virage. Pour ce qui est des policiers d'expérience ayant fait le choix de rester à la gendarmerie, ils s'épuisent à former les nouveaux et déplorent ne plus pouvoir travailler avec leurs coéquipiers attitrés. Plusieurs font d'ailleurs le choix de quitter la gendarmerie à leur tour:

Les gens ne voulaient pas laisser leurs partenaires, ils ne ressentaient pas le besoin de laisser son partenaire pendant 4 mois pour former... À un moment donné le policier disait: Je veux plus le faire [formation des novices] c'est pas que j'aime pas ça, je veux plus quitter mon partenaire. On [les membres du secteur communautaire] dit tout le temps, on va chercher les meilleurs, mais dans le fond on les enlève à ceux qui sont en bas des meilleurs [policiers moins expérimentés].

Les policiers "formateurs" étant moins expérimentés qu'auparavant, ils ont moins de "trucs du métier" à transmettre aux nouvelles recrues. Des officiers de gendarmerie arrivent à la conclusion que le manque d'expérience des policiers a pour effet de rendre le travail à la gendarmerie moins efficace (en terme de rapidité). Un lieutenant s'exprime ainsi:

Mais moi je prétends que si j'avais seulement des policiers qui ont 10 ans d'expérience, je pourrais dire 12 ans, ça irait beaucoup plus vite pour le traitement des appels. Pas parce qu'ils seraient plus expéditifs, c'est à cause de leur expérience. Ils auraient le truc pour le régler plus vite. Leur rapport serait plus rapidement écrit, comme ils ont plus de vécu, y ont pas besoin d'évacuer autant, ils ont une carapace.

Cependant, bon nombre de policiers arrivant à la police de Laval ont souvent une expérience policière antérieure, soit en tant que policiers temporaires dans d'autres services de police, soit en tant que policiers permanents dans d'autres municipalités plus petites. De plus, une partie des nouveaux policiers a une formation universitaire complétée ou en cours. L'augmentation du niveau de scolarité observée au cours des années permet non seulement aux policiers d'acquérir un bagage de connaissances théoriques plus important, mais également elle leur donne le temps d'acquérir un bagage pratique à travers leur expérience de vie. Les policiers ne rentrent plus dans le domaine à l'âge de 18 ou 19 ans comme ce fut le cas de la

plupart des policiers qui son maintenant en fin de carrière au département de police de Laval. Les superviseurs considèrent généralement que les policiers qui arrivent actuellement au service de police sont mieux outillés qu'auparavant.

Le service de police a connu une évolution démographique au niveau de l'âge d'embauche (Joly et Gougeon, 2002), notamment dans les dix dernières années:

Moi je suis entré à 20 ans. Quand je regarde ça avec le recul, je me dis que c'était bien jeune pour dire à quelqu'un que je l'arrêtais, ou pour une violence conjugale. Facque maintenant ils engagent des policiers qui ont beaucoup d'expérience ce qui fait que je me retrouve avec des policiers en arrière de moi (ancienneté) qui viennent d'entrer qui sont plus vieux que moi. Qui ont travaillé ailleurs... Fait qu'ils ont un peu de bagage et qu'ils ont de l'expérience, ne serait-ce que de l'expérience de vie. Fait qu'on est quand même au même niveau pis tu parles pas avec quelqu'un qui a 20 ans, et ça c'est différent.

C'est le cadre émotif et vivant de l'induction à la gendarmerie qui va faciliter la "reconstruction" de l'identité des nouvelles recrues, de telle sorte qu'elle corresponde aux schèmes de pensées conçus comme étant appropriés par les membres de la culture policière de l'organisation intégrée (Manning et Van Maanen, 1978). Pour faciliter la reconstruction de l'identité des recrues, les policiers ont recours à diverses confrontations. Les règles et les procédures apprises lors de la formation académique et dans une moindre mesure la police communautaire sont identifiées par les policiers de gendarmerie comme étant une toile de fond initiale, par ailleurs inapplicable dans le cadre opérationnel du travail sur le terrain à la gendarmerie.

Le travail en police communautaire est présenté comme étant réservé aux policiers du secteur communautaire qui sont décrits parfois comme des "têtes blanches" parce qu'ils ont quitté la gendarmerie en raison de leur incapacité à soutenir le rythme du travail en urgence. Un membre expérimenté du secteur communautaire décrit sa perception du travail à la gendarmerie: "Les jeunes ont bien des belles intentions, des beaux projets, pis on n'a pas le temps de leur dire: - Fais-

le. Il n'y a plus de place à l'initiative. Avant on l'avait mais là, là, on l'a plus. Facque t'es juste là pour répondre aux appels". Il poursuit en disant: "La résolution de problèmes à la gendarmerie, on en est pas là".

Cette conception est encore renforcée par le fait que les policiers qui sont entrés après le virage de 1999 travaillent encore pour la grande majorité à la gendarmerie. Plusieurs forment à présent les nouvelles recrues. N'ayant pas connu le travail à la gendarmerie avant que ne soient séparés les appels en fonction du degré d'urgence, ils transmettent à ces nouveaux membres l'image du travail de première ligne comme étant une "culture d'urgence".

Les policiers d'expérience, ainsi que les superviseurs sont en partie critiques face à l'attitude des jeunes policiers. Un officier explique:

J'en suis certain, mes policiers, ce qu'ils veulent, c'est attraper un meurtrier c'est tout ce qu'ils veulent, mais j'en ai pas de meurtres à faire couvrir là, pis les appels des crimes graves c'est une infime partie de notre travail, ce qu'on a à faire c'est de la police municipale, c'est ça qui faut leur rappeler régulièrement.

Les policiers les plus expérimentés parlent d'une perte de respect de l'ancienneté en raison du renversement de la pyramide d'âge au niveau de la gendarmerie. Ils ont souvent un discours assez sévère face aux policiers nouvellement entrés à la police de Laval. La nouvelle génération est qualifiée tantôt de "nombriliste", tantôt de génération du "me myself and I". Les policiers d'expérience ayant quitté en majorité les services de première ligne de la gendarmerie ne sont plus en contact avec les policiers nouvellement entrés. Alors qu'avant 1999 les policiers d'expérience dominaient la gendarmerie, ils sont à présent en minorité. Certains parlent d'une prise de contrôle par la nouvelle génération ce qui a pour conséquence la perte du respect pour l'ancienneté: "C'est toujours le contrôle des générations, donc tout dépendant de... quelle génération est la plus présente, donc c'est une question de pouvoir c'est certain".

Les officiers observent une augmentation du nombre de demandes de support de la part des nouveaux policiers. Les sergents, ainsi que les policiers ayant travaillé à la gendarmerie ont observé une perte d'autonomie progressive qui a été encore amplifiée. Le virage de 1999 a entraîné une baisse de l'initiative chez les patrouilleurs. Certains policiers ayant travaillé à la gendarmerie dans les années soixante-dix attribuent cette perte d'autonomie à l'augmentation progressive du nombre de directives en raison de la bureaucratisation associée à la police professionnelle. Un policier d'expérience relate ses observations:

C'est que le fait d'avoir des directives très serrées, le moins que tu as une personne qui a un peu d'initiative, la personne est brimée là dedans.... Le moins que quelque chose arrive, la déontologie arrive et dit: tu as pas une directive là-dessus? Il y a eu une augmentation des directives, mais à un moment c'est devenu plus directif, plus stricte les directives... L'affaire qui est malheureuse là-dedans c'est que quelqu'un qui a de l'initiative va arrêter d'en avoir parce qu'une fois qu'elle va ce l'être fait mettre ça sous le nez ou qu'elle a entendu une cause en déontologie ou aux affaires internes... ou juste se faire dire: tu devrais pas faire ça, tu as pas suivi la directive, ben la personne qui veut avoir de l'initiative dit: ça me donne quoi d'avoir de l'initiative? Il se le fait mettre sous le nez alors il se met derrière la directive...

Depuis le virage communautaire, pour compenser le départ des policiers d'expérience et le flot important des nouvelles recrues, le nombre de sergents par équipe de travail est passé de 2 à 3. Les sergents sont plus nombreux, ils sont plus présents sur les lieux d'intervention. La perte de personnel qualifié dans la transmission policiers expérimentés/jeunes policiers entraîne une baisse de l'apprentissage par compagnonnage qui dépendait de l'expertise des policiers de terrain et du respect de l'expérience. Les jeunes policiers recourent donc de façon accrue à l'assistance des officiers.

5.5 LE TRAVAIL AU SECTEUR COMMUNAUTAIRE: RETOUR À UN STATUT D'INEXPÉRIENCE POUR LES POLICIERS

Le passage de la gendarmerie au communautaire nécessite un certain nombre d'adaptations pour le policier et le gestionnaire. Le troisième chapitre a mis en lumière les différences majeures entre le travail en police traditionnelle et en police communautaire. Il ressort par ailleurs du quatrième chapitre que ce sont principalement les méthodes de travail associées à la police dite traditionnelle qui sont appliquées au niveau des services de première ligne à la gendarmerie. Le secteur communautaire vise quant à lui, à la mise en pratique des quatre axes de la police communautaire. Les membres du personnel qui intègrent le dit secteur doivent donc modifier leurs façons de faire en ayant recours à des attitudes et des aptitudes différentes. Le tableau 5.1 compare les caractéristiques de travail de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire.

Tableau 5.5

Caractéristiques du travail de première ligne à la gendarmerie et au communautaire à Laval

<i>Caractéristiques</i>	<i>Travail de première ligne à la Gendarmerie</i>	<i>Travail de première ligne au communautaire</i>
♦ Attitude face aux Problèmes	♦ Réactive (réponse aux appels de service)	♦ Proactive: recours à des mesures préventives, et résolution de problèmes
♦ Autonomie	♦ Limitée à la réponse aux incidents (pouvoir discrétionnaire)	♦ Sur la façon de faire le travail ♦ Sur le travail à effectuer
♦ Contact et perception du citoyen par le policier	♦ Ponctuel et ♦ Sollicité par le citoyen dans le cadre d'une demande d'appel de service ♦ Citoyen vu comme victime ou agresseur	♦ Ponctuel et sollicité ♦ ou soutenu et initié par le policier ou le citoyen ♦ Citoyen ou organisme vu comme une ressource ou un partenaire potentiel

Deux éléments vont avoir un impact majeur sur la routine du policier de première ligne qui arrive au communautaire. D'une part, son travail est beaucoup moins balisé du fait qu'il ne dispose pas d'autant d'encadrement par le biais de procédures internes et de règles légales, contrairement à ce qui prévaut pour la patrouille d'urgence, conséquence de la bureaucratisation progressive de la police traditionnelle ainsi que du déplacement du travail policier sous l'égide du secteur judiciaire (Murphy et Muir, 1990): "À la gendarmerie, on a quasiment des procédures pour ouvrir une porte", explique un policier. D'autre part, l'individu qui entre au secteur communautaire va devoir adopter de nouvelles normes de travail tout en intégrant un groupe et un milieu qui ne lui sont pas familiers. Il va apprendre à travailler seul tout en composant avec l'autonomie qui caractérise sa nouvelle fonction. Alors que les policiers de gendarmerie ont un pouvoir discrétionnaire quant à la façon de régler un appel, le personnel du secteur communautaire dispose d'une autonomie tant au niveau de la façon de faire le travail que sur le travail qu'il va devoir effectuer. L'autonomie est le pivot central du discours sur la police communautaire à Laval. Elle attire les policiers de la gendarmerie mais elle les étonne et les insécurise une fois qu'ils ont intégré le secteur communautaire. Le policier doit gérer son agenda, son temps et ses dossiers. Elle signifie également que d'une certaine façon le policier doit faire le deuil du travail en équipe.

Le policier qui arrive au secteur communautaire voit son statut changer à l'intérieur du nouveau groupe de travail. Alors qu'il était considéré comme un policier d'expérience à la gendarmerie, il devient d'une certaine façon une recrue dans son nouveau secteur. Dans les faits, certaines fonctions sont plus touchées que d'autres par le changement dans les méthodes de travail. Le policier-solo fonctionne seul et dispose d'une autonomie accrue. Avant d'intégrer le secteur communautaire il travaillait à la gendarmerie où il traitait les appels différables avant que ceux-ci ne soient délégués au secteur communautaire.

La situation des agents d'interventions communautaires est différente. Cette fonction demande un investissement et une adaptation plus importants de la part du policier. Ces policiers doivent entre autres établir des relations privilégiées avec les intervenants et les citoyens de leur territoire de façon à travailler dans le cadre des stratégies associées au rapprochement, au partenariat à la prévention et surtout à la résolution de problèmes récurrents (*voir annexe I*):

Moi, ce qui m'impressionnait beaucoup c'était de voir toute l'autonomie qu'on pouvait nous laisser et de voir aussi le professionnalisme qu'il y avait dans cette approche là. On fait pas juste couvrir des appels pis mettre des "plasters". Là c'est plus sérieux, on regarde plus en profondeur, on apporte notre bagage supporté bon, par des concepts pis en plus des partenaires... je me rendais compte que c'était des dimensions plus professionnelles. Pour moi c'est une police plus professionnelle.

La pratique des principes associés à la police communautaire a donc un effet sur l'expertise des policiers d'expérience. Les policiers d'expérience qui tirent historiquement leur expertise et leur valorisation de leur connaissance des méthodes de travail de terrain traditionnelles perdent temporairement leur statut qui est basé sur la maîtrise d'autres méthodes de travail lorsqu'ils intègrent le secteur communautaire.

5.6 LA FORMATION EN POLICE COMMUNAUTAIRE À LA POLICE DE LAVAL: LE POIDS DE L'EXPÉRIENCE

Alors que les policiers de la gendarmerie peuvent compter sur les policiers d'expérience pour acquérir une partie des compétences nécessaires au travail, les nouveaux policiers du secteur communautaire ne disposent pas de ce type de soutien. Le contexte d'autonomie implique que les policiers travaillent généralement seuls (en tant que policier). En raison de la charge importante de travail au secteur communautaire, les nouveaux policiers ne disposent souvent que d'un encadrement d'un jour ou deux au cours duquel le fonctionnement du poste ainsi que les dossiers traités leurs sont sommairement présentés.

Vu l'adaptation importante associée à l'accession au poste d'intervention communautaire, les nouveaux agents d'interventions communautaires sont les seuls policiers du secteur à avoir une formation soutenue et systématique en matière de police communautaire. Les lieutenants ainsi que l'inspecteur chef présent à l'époque de la recherche ont eu quant à eux, une formation personnalisée consistant en la lecture d'un certain nombre d'ouvrages portant sur des sujets connexes à la police communautaire et dont la pertinence a été mise en valeur lors de discussions individuelles avec les membres du personnel ayant une certaine connaissance des principes théoriques. Les sergents et les solos sont les parents pauvres du secteur communautaire en matière de formation. Il n'existe actuellement aucune formation qui leur soit destinée. Les policiers et officiers qui étaient au service de police lors du virage communautaire ont suivi une formation de trois jours en résolution de problèmes donnée à l'ensemble du personnel du corps policier. Certains solos ont assisté à des sessions de sensibilisation et d'information données par certaines ressources communautaires.

La police de Laval forme ses agents d'interventions communautaires aux principes de la police communautaire dès 1993, soit depuis l'ouverture des centres de services en sécurité publique (CSSP). La formation donnée actuellement est d'ailleurs encore empreinte de la vision qui a été développée par les précurseurs lavallois en police communautaire lorsque les CSSP ont été mis en place. En effet, depuis la première formation³¹ développée par un inspecteur chef qui avait fait de la police communautaire son cheval de bataille, la formation a constamment repris les grands sujets traités lors de cette première formation, à savoir: l'approche en résolution de problèmes (Eck et Spelman, 1987; Goldstein, 1990); le sentiment

³¹ Cette formation ainsi que celles qui ont suivi se basait principalement sur les éléments présentés dans un rapport effectué en 1992. Deux étudiants en criminologie secondée par un inspecteur chef du département de police de Laval ont eu comme mandat de dresser les bases théoriques qui permettraient d'initier les futurs policiers et administrateurs qui allaient travailler dans le cadre du projet pilote des centres de services en sécurité publique aux principes à la base de la police axée sur la communauté (Bastien, Tremblay et Lavoie 1992).

d'insécurité (Skogan et Maxfield, 1981; Cousineau, 1987; Département de police de Laval, 2002); la théorie de la désagrégation sociale (Wilson et Kelling, 1982; Wilson et Kelling, 1989) et enfin le concept du contrôle informel au niveau du quartier (Bastien, Tremblay et Lavoie 1992). L'annexe L présente la table des matières du document de formation interne destiné aux agents d'intervention communautaire.

Au moment de la recherche sur le terrain le service de police testait son troisième programme de formation destinée aux agents d'interventions communautaires depuis le virage communautaire de 1999. Il est pertinent de faire un retour sur les expériences du service de Laval en matière de formation en police communautaire car le grand nombre de modifications faites à la formation témoigne à la fois de la difficulté à donner une formation théorique satisfaisante ainsi que des limites à ce type de méthodes d'apprentissage au niveau de la mise en pratique de la police communautaire.

Les premiers agents d'intervention ayant été nommés au moment du virage communautaire ont suivi une formation d'une durée de 5 semaines (31 cours, 4 jours par semaine). Cette première formation, inspirée par celle qui avait été développée en 1993 pour les CSSP, avait été adaptée aux besoins du nouveau modèle qui consacrait 3 jours à la méthodologie de résolution de problèmes. Cette formation assez longue était considérée comme nécessaire, elle était porteuse de beaucoup d'espoirs et devait permettre de guider les membres du nouveau secteur lors de la mise en place des nouvelles façons de faire.

La deuxième formation donnée aux agents d'interventions communautaires ayant intégré le secteur communautaire après la période du virage avait pris une forme différente. Beaucoup moins lourde, elle était d'une durée d'une semaine. Elle visait à être plus pratique de façon à fournir des outils concrets pour le travail. Un exercice de rétroaction avait permis de constater que cette formation

n'avait pas été considérée par les participants comme leur ayant fourni les outils nécessaires à la compréhension du travail concret des agents d'intervention communautaire³².

Face à l'échec relatif des formations précédentes le personnel en charge du programme de formation des agents d'interventions communautaires (un lieutenant et un agent d'interventions communautaires de la section soutien et coordination) a alors décidé de repenser complètement le programme dans la perspective de mieux outiller les policiers qui travaillent avec les méthodes de police communautaire. Dans le cadre d'un partenariat sans précédent, un programme de formation théorique a été développé conjointement avec différents services de police du Québec (École Nationale de police du Québec, Service de police de la ville de Montréal, Département de police de Laval, Service de police de Longueuil, Service de police de Québec, Service de police de Sherbrooke et Sûreté du Québec, 2002).

Initié par les services de police de Laval et de Montréal, il est apparu rapidement que d'autres corps policiers éprouvaient le même besoin en terme de formation en raison du nombre important d'organisations ayant manifesté un intérêt à participer à cette formation. Intitulée *Introduction aux principes de la police communautaire* (École Nationale de police du Québec, Service de police de la ville de Montréal, Département de police de Laval, Service de police de Longueuil, Service de police de Québec, Service de police de Sherbrooke et Sûreté du Québec, 2002) (voir annexe M) celle-ci a été communiquée à des agents d'interventions de Laval ainsi qu'à des policiers socio-communautaires provenant des diverses organisations policières québécoises. Plusieurs lieutenants et autres policiers gradés ont également assisté à cette formation, soit pour évaluer son potentiel pour leur

³² Lors de la dernière session de la formation sur la police communautaire, les policiers avaient eu à remplir un formulaire d'évaluation. C'est dans ce document que l'on retrouve des commentaires à l'effet que cette formation était trop théorique et ne fournissait pas suffisamment d'outils pratiques.

organisation, soit pour améliorer leur propre connaissance de la police communautaire. Pendant la période couverte par la recherche, cette formation a été dispensée trois fois en quatre mois. L'école nationale de police ne donne pas actuellement de formation spécifiquement adaptée aux besoins des agents d'interventions communautaires et agents sociocommunautaires. Il faut noter par contre que l'École nationale de police du Québec travaille au développement d'une formation universitaire destinée aux patrouilleurs, qui porterait entre autres sur des sujets susceptibles d'aider les policiers à travailler dans le cadre de la police professionnelle de type communautaire.

5.7 REPRODUCTION DES MÉTHODES DE SOCIALISATION ET DE TRANSMISSION DES CONNAISSANCES TRADITIONNELLES: LE CAS DU "COACHING" AU COMMUNAUTAIRE.

Les agents d'interventions communautaires ont en moyenne plus de 10 ans d'expérience dans la police lorsqu'ils intègrent cette fonction. Habités à travailler à la gendarmerie avec des méthodes qui leurs sont familières, des procédures et des règles de droit qui encadrent leur travail, ils considèrent que leur "boîte à outil est vide". Ils ne disposent que des notions générales qui leurs ont été transmises lors de leur formation ou qu'ils ont acquises dans la littérature portant sur la police communautaire. De plus, ils ne peuvent pas profiter de l'expérience de policiers seniors car le secteur est récent et le travail dans un PPC est caractérisé par le peu de contacts quotidiens entre les différents policiers du poste. Alors qu'ils étaient auparavant considérés comme policiers d'expérience, ils se retrouvent dans une situation où ils doivent faire preuve d'autonomie et d'ingéniosité pour acquérir les compétences nécessaires au bon déroulement de leur travail. Les policiers qui commencent à travailler comme agent d'interventions communautaires s'attendent à trouver un peu plus d'encadrement pour effectuer leur travail.

Quel que soit le secteur où ils exercent leur activité, les policiers reprochent généralement à leur formation académique d'avoir été trop théorique (Ackermann, 1993) pour leur fournir les outils nécessaires dans le contexte imprévisible du terrain. Comme c'est le cas ailleurs dans la police, l'expertise communautaire est plus le fruit de l'expérience acquise sur le terrain que celle d'une formation académique. Or, les agents d'interventions communautaires ne disposent pas de cette expérience lorsqu'ils entrent en fonction. Les agents d'interventions communautaires disent qu'il est difficile d'apprendre le travail au moyen de théories et que c'est en "jouant live" que les nouveaux policiers apprendront.

Suite aux critiques formulées quant à la formation en police communautaire, les membres de la direction du secteur ont décidé d'insérer un autre volet à la méthode d'acquisition du savoir pour les agents d'interventions communautaires parallèlement au développement du dernier programme de formation. La formation théorique des nouveaux agents d'intervention a été complétée par un stage pratique basé sur le principe du "coaching". Le nouvel agent d'interventions communautaires va suivre un policier plus expérimenté dans son travail quotidien pendant une période prolongée de façon à apprendre le travail par compagnonnage. C'est un retour aux méthodes de transmission des connaissances valorisées et reconnues chez les policiers de terrain. Néanmoins, l'application d'un processus de compagnonnage est plus difficile à mettre en place dans le secteur communautaire qu'il ne l'est à la gendarmerie. Le policier du secteur communautaire est habituellement le seul policier à travailler sur un dossier ou une problématique. Le policier qui arrive dans ce secteur ne peut compter que sur des contacts quotidiens, somme toute fort limités, pour obtenir une rétroaction sur son travail. Il n'y a pas de réunion de groupe en début ou en fin de journée de travail (fall-in³³) comme c'est le

³³ Le fall-in est une période qui précède le départ des patrouilleurs de la gendarmerie sur la route. C'est durant cette réunion que les policiers ainsi que leurs superviseurs se rencontrent afin de prendre connaissance des événements qui se sont passés lors du quart de travail de l'équipe précédente.

cas à la gendarmerie, pas plus qu'il n'existe d'objectifs d'équipes motivant les policiers à travailler de façon concertée.

Pour être en mesure d'assurer un "coaching" des nouveaux agents d'interventions communautaires, la direction du service doit faire en sorte que les stagiaires suivent les "coachs" sur le terrain. Il a été décidé que chaque nouvel agent d'interventions communautaires allait suivre un ou plusieurs agents d'interventions communautaires dans leur travail quotidien pendant une période prolongée afin d'apprendre le travail à leur contact. Pour ce faire le "coach" est dégagé d'une partie de ses dossiers et peut se concentrer sur son rôle de formateur. Pendant une période de cinq semaines le stagiaire va suivre un agent d'interventions communautaires dans son travail journalier. L'agent d'interventions communautaires "coach" et son "stagiaire" travaillent sur les dossiers "réguliers" et "actuels" du PPC du coach. Les coachs doivent renouer temporairement avec le travail en équipe. Lors des discussions qui ont précédé la décision d'implanter un stage pratique, une situation problématique s'est présentée. Peu d'agents d'interventions communautaires étaient prêts à se présenter comme coach. Ces policiers considéraient généralement qu'ils n'étaient pas encore aptes à transmettre leur savoir dans la mesure où ils sont encore eux-mêmes en apprentissage. Les agents d'interventions communautaires pensent généralement qu'ils ne remplissent pas encore leurs fonctions de façon satisfaisante.

Au-delà de cette perception, les agents d'intervention se sont habitués à gérer seuls leurs dossiers, sans supervision ni obligation de rendre de compte. Plusieurs policiers ne voient pas d'un bon œil le fait d'avoir un nouveau policier qui observe leurs façons de faire. Rappelons que les policiers du secteur sont encore surpris des libertés et des responsabilités qui leurs sont données. Ils vivent d'une certaine façon avec le sentiment de "jouer" avec le système: "Avant c'était un système où on était axé sur la quantité pis le rendement. Pis j'avais l'impression [à ses débuts en secteur communautaire] de ne pas livrer la marchandise, j'avais l'impression... Les dossiers

c'était plus long, de plus longue haleine aussi".

Les agents d'interventions communautaires n'ont pas à produire de résultats rapides et instantanés. La résolution de problèmes, le rapprochement, le travail en partenariat sont autant de méthodes qui demandent aux policiers un travail en profondeur dont les résultats s'évaluent par des méthodes qualitatives sur le moyen ou le long terme.

De plus, l'absence d'urgence vient renforcer la perception de certains agents d'intervention selon laquelle, les activités sont délicates à circonscrire. Il est difficile pour ces policiers d'identifier de façon précise où devrait commencer son implication et où devrait terminer sa participation dans un dossier. Les limites entre ce qui fait partie du travail policier et ce qui relève d'autres groupes de la société sont parfois perméables.

5.8 LE PARADOXE DE LA POLICE COMMUNAUTAIRE: NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL ET PERTE D'EXPERTISE

Les membres de la gendarmerie qui sont en majorité les moins expérimentés du corps de police perpétuent les méthodes de travail traditionnelles. Une partie des policiers d'expérience ayant intégré le secteur communautaire rompent avec les méthodes qu'ils maîtrisent en acquérant une expertise basée sur de nouvelles méthodes de travail. Pour y arriver, ils vont intégrer le processus de socialisation et de transmission des connaissances qu'ils connaissent, à savoir, le compagnonnage. Ils vont par contre délaisser temporairement le rôle de "maître/expert" pour adopter la position "d'apprentis".

Un paradoxe relatif à l'effet de l'implantation de nouvelles méthodes de travail au département de police de Laval peut être identifié. Bien que l'implantation de la police communautaire demande l'acquisition de nouvelles méthodes de travail, elle

entraîne également une perte d'expertise. D'une part, la gendarmerie voit peu à peu ses policiers d'expérience quitter l'urgence au profit du secteur communautaire et des autres sections spécialisées. Alors qu'avant le virage, les possibilités de quitter la patrouille pour les policiers non désireux de monter en grade étaient réduites, le communautaire ouvre une nouvelle avenue de carrière. La gendarmerie se trouve privée d'une partie de son expertise alors que le secteur d'activités intègre tous les policiers débutant leur carrière. D'un autre côté, étant donné que les exigences du travail en police communautaire sont très différentes de celles du travail effectué en patrouille, les policiers expérimentés (au moins 3 ans dans la police) vivent dans une certaine mesure une perte d'expertise puisqu'ils retournent à un statut de relative inexpérience.

L'implantation de nouvelles méthodes de travail qui devraient permettre aux policiers de disposer d'une expertise nouvelle a comme effet d'entraîner au niveau des services de première ligne une perte d'expertise tout au moins temporaire. La structure qui a été choisie pour implanter les méthodes associées au travail communautaire a pour effet d'opérer une rupture dans la chaîne de transmission des connaissances. En voulant augmenter les compétences des policiers par l'amélioration des méthodes de travail de première ligne, le département de police de Laval fragilise temporairement du moins, les policiers qui interviennent directement auprès des citoyens.

CHAPITRE VI

IMPACT DU VIRAGE SUR LES SERVICES DE PREMIÈRE LIGNE

ou

Un service de première ligne: deux structures, deux fonctionnements, deux mondes

Si le travail effectué au niveau des services de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire diffère tant en raison des objectifs poursuivis que des méthodes de travail valorisées, il en va de même pour les structures et le fonctionnement interne des deux secteurs. Ce chapitre présente d'une part les changements dans les structures ainsi que dans le fonctionnement de première ligne tout en comparant le modèle adopté à la littérature portant sur les structures policières. Il s'agit ensuite de voir en quoi la culture des policiers de première ligne est modifiée par le modèle adopté à Laval. Certains résultats de la recherche sont confrontés aux conclusions de diverses études portant sur la culture policière de terrain. Enfin un troisième paradoxe émanant des deux structures parallèles ainsi que des composantes culturelles des services de première ligne est mis en lumière.

6.1 LA STRUCTURE DES SERVICES DE PREMIÈRE LIGNE

Dans un premier temps, les composantes organisationnelles des secteurs chargés de dispenser les services policiers de première ligne seront présentées. Étant donné que le modèle adopté à Laval a mis en place deux types de réponses aux appels de services en fonction du type de demandes reçues, il est pertinent de comparer les fonctionnements des deux entités chargées de fournir les services de première ligne.

6.1.1 La gendarmerie: structure bureaucratique

À Laval, le modèle structurel et administratif qui soutient les services de première ligne à la gendarmerie se caractérise par un fonctionnement de type bureaucratique basé sur la standardisation, la "routinisation" et le contrôle (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993). On note une centralisation des décisions au sommet et une chaîne hiérarchique imposante, ce qui laisse peu de latitude à l'initiative des policiers. La direction exerce une gestion portant sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs (ex. nombre d'arrestations, rapidité de la réponse aux appels). Le contrôle de la qualité du travail porte sur la quantité d'interventions ainsi que sur la conformité aux processus. Les policiers disposent d'un pouvoir discrétionnaire mais ont peu de marge de manœuvre quant à la détermination du travail à faire. Enraciné dans une organisation du travail bureaucratique, le respect de la hiérarchie des fonctions est fondamental. On retrouve un contrôle très étroit des policiers-patrouilleurs par leurs superviseurs. L'accent est mis sur la hiérarchie des fonctions et la conformité au processus établi. Le travail est encadré par un nombre important de directives et de procédures formelles (Skolnick et Bayley, 1986; Monjardet, 1996). Le modèle d'organisation adopté limite l'autonomie et le pouvoir discrétionnaire au niveau de la façon d'exécuter le travail qui a été préalablement confié aux policiers, suite à un appel de service. Selon un policier du secteur communautaire, les policiers-duo ont plus un rôle de "techniciens en contrôle social" que "d'experts en sécurité publique". Le fonctionnement de la gendarmerie est conforme à la structure d'un service de police répondant à un modèle traditionnel (Monjardet, 1996; Chalom, 1994). Tout comme c'est le cas des organisations policières basées sur un fonctionnement de type professionnel, le secteur de la gendarmerie de Laval est basé sur un fonctionnement comparable aux organisations répondant aux principes sur lesquels repose l'idéal-type bureaucratique décrit par Max Weber (Barton, 2003)

6.1.2 Le secteur communautaire: royaume de l'informel

Le modèle d'organisation, les structures et les modes de fonctionnements qui prévalent au secteur communautaire de Laval sont intéressants en ce qu'ils se démarquent du modèle traditionnellement observé dans les organisations policières en générales ainsi que celui qui prévaut au secteur de la gendarmerie. Nous articulerons à présent les spécificités de structure et d'administration adoptées au niveau du secteur communautaire pour permettre au personnel de fonctionner au quotidien conformément à sa mission ainsi qu'aux méthodes de travail adoptées par les employés.

6.1.2.1 Une structure et un fonctionnement adaptés aux besoins de la police communautaire

Alors que les recherches portant sur l'implantation de la police communautaire concluent généralement que les services de police n'adaptent pas leurs structures et leurs méthodes de gestion et de supervision aux besoins du modèle communautaire, ce n'est pas le cas du département de police de Laval (Eck et Spelman, 1987; Mohr et Symons, 2001). La police de Laval a procédé aux changements au niveau des structures ainsi que des façons de gérer et de superviser de façon à ce que celles-ci soient conformes aux exigences du modèle communautaire (Trojanowicz, Bucqueroux, 1990; Trojanowicz, Bucqueroux, 1994). Le tableau 6.1 fait un parallèle entre le fonctionnement des services de première ligne à la gendarmerie et celui du secteur communautaire.

Tableau 6.1

Comparaison du fonctionnement des services de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire à Laval

Critères de gestion	<i>Services de première ligne à la gendarmerie</i>	<i>Services de première ligne au communautaire</i>
♦ Rôles de la direction	♦ Décideur ♦ Planificateur	♦ Décideur ♦ Facilitateur ♦ Intégrateur
♦ Objectifs	♦ Objectifs quantitatifs	♦ Cibles générales qualitatives par PPC
♦ Évaluation ³⁴	♦ Évaluation d'équipe ♦ Supérieur immédiat ♦ Par critères quantitatifs	♦ Évaluation à la discrétion du policier
♦ Supervision	♦ Étroite	♦ Souple
♦ Décisions	♦ Centralisées au sommet	♦ Délégation ♦ Décentralisation ♦ Responsabilisation des policiers de première ligne

Le service de Laval a développé un modèle communautaire qui est le fruit d'une longue expérimentation. La structure et le fonctionnement du secteur communautaire ont été adaptés conformément au type de travail effectué ainsi qu'à la spécificité du milieu d'intervention.

³⁴ Depuis plusieurs années il n'y a plus d'évaluation du personnel au département de police de Laval. Au niveau de la gendarmerie, l'évaluation se fait en fonction des résultats d'équipe. Au niveau du secteur communautaire, l'évaluation se fait de façon informelle par le superviseur qui peut donner sporadiquement son avis sur le travail effectué par les policiers. D'autre part les agents d'interventions communautaires évaluent leurs projets de résolution de problèmes étant donné que l'évaluation est l'une des étapes obligatoires du modèle (voir chap. 4).

Les lieutenants se sont vus investis d'une indépendance quasi totale quant à la gestion de leurs postes de police communautaire étant donné que les structures ainsi que les activités ont été décentralisées en six postes. Les lieutenants sont présentés par plusieurs comme étant des "roitelets" ou de "petits barons" régnant en maîtres sur leurs royaumes. Il est à noter que cette image est rarement utilisée de façon négative mais plutôt avec une pointe d'ironie. Chaque lieutenant de poste à la charge de structurer les activités quotidiennes dans son poste de police en fonction des aptitudes du personnel en place mais également des caractéristiques du territoire dont il a la responsabilité. Un policier explique cette situation: "C'est sûr que c'est des petits barons qui se retrouvent dans leurs petits forts et là... ça au début, ça a été voulu comme ça. On a voulu que les gens s'approprient leur secteur et si on veut que les gens s'approprient, il faut qu'on les laisse faire un peu". L'absence de standards dans la façon dont chaque poste de police organise les réunions du personnel, la répartition du travail entre les policiers, les façons et la fréquence d'ouverture de dossiers s'explique en partie par une crainte de la direction. Celle-ci ne désire pas voir adopter au niveau du secteur communautaire une structure bureaucratique et hiérarchique comme celle qui prévaut au secteur de la gendarmerie: "Il [L'inspecteur chef] ne veut pas qu'on retombe là dedans. Sinon, on va retomber dans un modèle traditionnel, hiérarchique, militaire". Certains éléments communs aux diverses sections du secteur communautaire peuvent être par ailleurs identifiés. Les policiers disposent d'une autonomie importante.

6.1.2.2 Relations informelles et fonctionnement souple

Au niveau des façons de travailler et des relations hiérarchiques au secteur communautaire, on ne peut qu'être étonné du peu de formalisation. Il existe une réelle proximité entre membres des divers niveaux hiérarchiques, surtout à l'intérieur d'un même poste de police communautaire. Policiers et gestionnaires se tutoient et s'appellent généralement par leur prénom, quelle que soit la fonction occupée par les interlocuteurs. Bien qu'on n'observe pas nécessairement une fréquence

routinière dans les contacts entre les officiers de même grade travaillant dans les postes de police communautaire différents, on note par contre une collaboration, une solidarité et un sentiment d'appartenance entre les membres du personnel d'un même poste. L'esprit de "saine compétition" qui a été établi par les membres de la direction du communautaire dans le but de favoriser le sentiment d'appartenance des employés à leur secteur peut expliquer la relative autarcie des divers postes communautaires (PPC). Par ailleurs, il semble que ce soit surtout le petit nombre de personnes travaillant dans chaque PPC qui favorise le développement de relations "à une échelle humaine".

Alors que les policiers de la gendarmerie travaillent constamment en heures supplémentaires et que celles-ci sont très rigoureusement comptabilisées et dûment payées par le service, les policiers du secteur communautaire ne font pour ainsi dire jamais d'heures supplémentaires. Étant donné que les activités du secteur ne sont pas de nature "urgente", les policiers et les gestionnaires ne considèrent pas qu'il soit justifiable auprès de l'administration de faire travailler le personnel en temps supplémentaire.

En contrepartie, en raison de la charge de travail importante et du personnel relativement limité, les policiers sont souvent débordés en raison du large éventail des tâches qu'ils effectuent dans une journée de travail. Ils ont fini par développer des stratégies différentes et inusitées pour une organisation policière. À titre d'exemple, les policiers travaillent en "temps noir", ce temps, non comptabilisé peut être réclaté à la convenance du policier. Le policier accepte de modifier ses horaires officiels de travail pour aller répondre à une demande d'un citoyen, pour participer à une réunion ou pour finir un dossier. En contrepartie, il pourra accommoder ses horaires en fonction de ses besoins personnels. Cette stratégie est par ailleurs acceptée par la quasi-totalité des membres du secteur. Le policier qui n'accepte pas cette façon de fonctionner quitte généralement rapidement le secteur: "Un syndicaliste invétéré qui viendrait comme solo, il va faire du trouble".

6.1.2.3 Gérer l'autonomie

Les observations faites lors de cette étude de cas permettent de débiter un questionnement face aux policiers qui travaillent dans le secteur communautaire. Étant donné que le modèle communautaire de Laval a eu pour effet de regrouper en un lieu et sous une même mission générale une partie importante des policiers de première ligne, la réalité journalière de ces policiers n'est plus toujours en conformité avec les bases de la substance de la culture des policiers de terrain traditionnellement présentées.

Les lieutenants ont dû procéder à un transfert de pouvoir et de responsabilité important aux policiers de première ligne (surtout aux agents d'interventions communautaires). Les mots-clefs du travail au secteur communautaire sont l'adaptabilité, la proactivité, l'initiative et l'autonomie, concepts difficilement conciliables avec une gestion bureaucratique basée sur la standardisation et le contrôle. Les policiers diversifient leurs approches et leurs méthodes, tout en personnalisant leur travail en fonction des besoins des différents membres de la communauté. Le modèle du secteur communautaire est donc caractérisé par une augmentation de l'autonomie des policiers non seulement au niveau de l'exécution du travail mais également au niveau du choix des tâches à exécuter. L'initiative personnelle est valorisée de façon plus ou moins poussée en fonction de l'équipe de gestion de chaque poste de police communautaire. Autrement dit, pour exécuter ce travail, les policiers doivent disposer d'un pouvoir discrétionnaire important. En conséquence, le travail effectué est difficilement évaluable et mesurable.

Bien qu'il n'existe pas de processus officiel d'évaluation des performances du personnel, (tant à la gendarmerie qu'au secteur communautaire depuis la signature de la convention collective de 1996), il existe divers processus d'évaluation des résultats. Ces évaluations sont faites soit par les agents d'interventions communautaires lors de la réalisation des projets de résolution de problèmes dont la

méthodologie inclut une évaluation des résultats, soit par des sondages de perception des citoyens face aux services policiers (Firme Baromètre, 2001; Protection des citoyens 2001: 3). En matière de perception de la sécurité publique, les résultats d'un sondage "baromètre" réalisé auprès des lavallois précise que le sentiment de sécurité est à la hausse dans tous les quartiers. Firme Baromètre, 94% des répondants déclarent que leur quartier est sécuritaire. Cependant, les citoyens ont identifié cinq priorités sur lesquelles l'intervention policière devrait porter. L'ordre de ces priorités est le suivant: la sécurité routière, les désordres impliquant des jeunes, la visibilité policière, le cambriolage et les problèmes liés à la drogue (Firme Baromètre, 2001; Protection des citoyens 2001: 3). Le secteur communautaire a remplacé les contrôles quotidiens par une évaluation basée sur l'écart entre les résultats escomptés et les résultats obtenus. L'autonomie accrue des policiers travaillant dans le cadre de la police communautaire, ainsi que la nécessité de répondre aux besoins spécifiques des membres des divers secteurs et communautés qui composent la ville de Laval, demandent au supérieur hiérarchique de délaissier en partie son rôle de " décideur " au profit de celui de " facilitateur " (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001). L'inspecteur-chef ainsi que les autres gestionnaires du secteur ont assoupli leur façon de diriger le personnel tout en déléguant une partie de leurs pouvoirs.

L'autonomie est un couteau à double tranchant. Le défi de la direction est d'assurer la coordination du travail autonome (Mohr et Symons 2001). Le défi de l'administration du secteur communautaire est de gérer l'autonomie. Autrement dit, une organisation ou un secteur composés d'employés autonomes tel que c'est le cas du communautaire à Laval courent le risque de se fragmenter (Kaufman, 1960). L'autonomie encourage l'initiative et la créativité mais elle menace le fonctionnement du secteur parce qu'elle permet également les débordements étant donnés que le secteur communautaire a adopté une structure souple qui comporte entre autres une absence de contrôle formel (*voir* section 6.2.8). Certaines personnes qui occupent des postes de supervision au secteur communautaire disent avoir parfois avoir eu des doutes quant à l'assiduité des certains policiers. De plus, les policiers rencontrés

disent que le personnel du secteur communautaire a tendance à travailler en fonction de ses préférences. Plusieurs policiers ont souligné un effet pervers de l'autonomie. Les agents d'interventions communautaires, et à un degré moindre, les policiers-solo, travaillent en fonction de leurs affinités. "Ce que moi je cherche désespérément depuis un bon bout de temps, c'est de connaître les priorités du service. Mais je bénéficie aussi de l'absence de priorités, c'est que finalement le développement des PPC se fait en fonction des intérêts des gens en place". L'absence de vision commune ou d'objectifs clairement établis par les gestionnaires peut amplifier ce problème:

Ma perception, là aujourd'hui, c'est beaucoup par les PPC, par les agents d'intervention communautaires de façon anarchique. [...] Il y a des initiatives locales intéressantes ça c'est sûr, mais par contre, il ne faut pas exagérer. Localement il y a des très bonnes choses qui se font, il y a des choses bien intéressantes, il y a une expertise... il y a beaucoup d'efforts et c'est ça que je trouve le plus désolant. Les gens [AIC] ils veulent... et c'est ça qui m'écœure. Moi, je pense que l'absence de vision fait qu'à un moment donné le monde abandonne. Mettre une référence avec les roitelets et le royaume de l'informel

Les policiers du secteur commencent à ressentir le manque de structure au niveau du secteur communautaire (*voir* section 4.2.2). Certains membres du service pensent que cette absence de structure fragilise l'organisation du secteur et qu'elle favorise potentiellement les abus et les dérapages. En étant laissés sans objectifs précis, les employés du secteur travaillent au meilleur de leurs connaissances. Les policiers s'inquiètent régulièrement du fait que si l'un des agents d'interventions communautaires quitte son poste ou encore si les membres de la direction changent, c'est tout le travail du poste qui en est affecté. Un membre du secteur explique les dangers potentiels:

Mais c'est pas formel, c'est pas jeté sur un plan, parce que j'ai l'impression que personne ne sait vraiment quel est le modèle qu'on veut appliquer et ça c'est fragile aussi parce que n'importe quand quelqu'un qui a de l'autorité ou du pouvoir pourrait arriver et dire c'est plus de même qu'on fait ça, ça pourrait se changer sur un 10 cents.

Si la direction du secteur ne diffuse pas clairement sa vision et ses priorités ou que les employés cessent de partager une vision commune quant aux objectifs de travail, leur autonomie menace l'unité de l'organisation. Ce danger se présente au département de police de Laval dans la mesure où chaque agent d'interventions communautaires doit initier des projets de façon autonome. Le service risque de perdre le contrôle des orientations, voire même des buts du travail.

6.1.3 Le problème des communications entre services de première ligne

L'une des contreparties du modèle adopté au département de police de Laval a été de rendre difficile la communication et les contacts entre les membres des services de première ligne. En raison des horaires et de l'autonomie des policiers travaillant dans les postes de police communautaire, ceux-ci ne se voient que de manière ponctuelle. Par ailleurs, les policiers n'appartenant pas au secteur communautaire sont très peu informés de ses buts ainsi que de son fonctionnement en raison du manque de circulation de l'information. Le travail des policiers-solo et des agents d'interventions communautaires reste largement invisible aux yeux des policiers de l'urgence. Les membres de la police de Laval sont généralement au courant de la présence d'agents d'interventions communautaires dans les écoles secondaires. Mais la perception du travail effectué est sensiblement la même qu'avant le virage communautaire. Les policiers du secteur communautaire ne connaissent généralement pas la situation vécue actuellement par les policiers de l'urgence, à moins qu'ils aient travaillé à la gendarmerie depuis le virage communautaire.

C'est par les contacts personnels et les canaux de communications informels que se font la majorité des activités de collaboration et des échanges d'informations (à l'interne ou à l'externe). En raison du peu d'importance accordée aux activités et aux projets du secteur communautaire par les membres de la gendarmerie et des enquêtes, les membres de ce secteur ne reçoivent pas toujours les informations et le

soutien adéquats lorsqu'ils passent par les réseaux formels. C'est donc par leurs connaissances et leurs réseaux de communications personnels que les policiers et les gestionnaires du secteur vont aller chercher la collaboration et l'information nécessaires au bon déroulement de leur mission: "Ici on applique la théorie du réseau à l'intérieur du service de police". L'application du principe des réseaux est transposée au niveau du secteur communautaire non seulement au niveau de la relation avec les citoyens mais également au niveau des relations dans l'organisation policière. Les expériences réussies de collaboration entre le communautaire et la gendarmerie ou tout autre secteur de l'organisation sont majoritairement décrites comme provenant d'un contact fait non pas par le mode des demandes officielles et des voies hiérarchiques et bureaucratiques mais par le recours aux relations personnelles développées durant la carrière. Un membre du secteur communautaire s'exprimait en ces termes:

On n'a pas de problème avec ça nous autres, parce qu'encore là, j'y vais avec mes contacts: information comme telle, échange d'informations, c'est pas fort mais par contre ce qui est intéressant c'est qu'avec ces gens là, moi j'ai développé tsé... on a des liens donc ces liens, là nous permettent d'avoir des conseils.

Les membres de la direction du secteur communautaire parlent d'une stratégie de "contamination par la base". La direction du secteur encourage les policiers-solo et les agents d'interventions communautaires à "prêcher la bonne nouvelle" à l'intérieur de l'organisation. C'est ainsi que suite au peu d'intérêt manifesté par les policiers pour le dernier affichage de poste d'agent d'interventions communautaires, les agents d'interventions communautaires se sont vus déléguer la responsabilité de faire la promotion de ce poste auprès des policiers avec qui ils avaient développé des relations privilégiées³⁵.

³⁵ Les agents d'interventions communautaires ont acquis la réputation de personnes qui travaillent très dure ce qui a tendance à intimider et à freiner les candidats potentiels qui préfèrent généralement appliquer pour un poste de policier-solo lors qu'ils désirent intégrer le secteur communautaire.

Les policiers considèrent qu'il y a de plus en plus de contacts entre les policiers du secteur communautaire et les autres secteurs de l'organisation. Cette constatation est souvent attribuée à l'arrivée de nouveaux policiers (solos et AIC) provenant du secteur de la gendarmerie. Les nouveaux policiers du secteur communautaire, contrairement aux policiers ayant intégré le secteur communautaire lors du virage de 1999, sont connus par les jeunes policiers patrouilleurs. Ils ont encore des contacts réguliers avec les membres de la gendarmerie et parlent du travail effectué dans les PPC. Comme il en sera question plus loin, on note qu'une grande partie des collaborations inter-secteur réussies part non pas des réseaux formels de communication mais des contacts personnels: "Il [un nouveau policier du secteur] vient de partir de la gendarmerie, il a encore ses contacts, et puis ce côté là, ça vient chercher des gens, ça vient intéresser des gens".

Certaines initiatives ont été prises afin de tenter d'améliorer la communication entre secteurs. Un agent d'interventions communautaires a pris l'initiative de créer un tableau récapitulatif des activités et problématiques à l'étude dans chaque PPC, ce tableau a été installé dans la salle de rassemblement de la gendarmerie. Les policiers de l'urgence trouvent l'effort louable mais prétendent que le tableau ne leur est d'aucune utilité, étant donné qu'il ne s'agit là que d'un "papier de plus" à lire. Par contre, tous les mercredis un échange d'informations inter-secteur par téléphone semble être une nouvelle activité de collaboration prometteuse.

6.2 ÉMERGENCE D'UNE NOUVELLE CULTURE POLICIÈRE? LES POLICIERS DU SECTEUR COMMUNAUTAIRE ET LE RAPPROCHEMENT À TOUT PRIX

Cette section vise à confronter les données obtenues lors de la recherche sur le terrain avec certaines études ayant marqué le domaine d'étude des cultures et sous- cultures dans la police (Van Maanen, 1978; Manning, 1997; Crank, 1998) de façon à illustrer l'écart entre les données recueillies lors de cette recherche et les

résultats de recherches ayant été effectuées par d'autres chercheurs. Le département de police de Laval a centralisé une part du personnel policier dans un nouveau secteur qui est chargé de mettre en application des principes associés à la police communautaire. Les policiers de ce secteur travaillent dans un contexte différent de celui sur lequel ont été basées la grande majorité des études ayant porté sur la culture des policiers de terrain. En effet, la majorité des études portant sur les cultures policières ont été effectuées dans des services dont le travail était basé sur les méthodes traditionnelles (Cochran et Bromley, 2003). Il s'agit ici de comparer ce qui est décrit dans la littérature comme étant la culture de terrain avec la situation observée au secteur communautaire.

6.2.1 La culture du bon sens basée sur l'expérience

La culture policière est généralement décrite comme étant basée sur un ensemble d'expériences journalières partagées et valorisées. Dans ce contexte, divers auteurs (Van Maanen, 1988; Crank, 1998) affirment que la culture policière ne peut être comprise que dans le contexte de l'étude et de l'observation du travail quotidien des policiers. La culture policière existe et se transmet parce que les policiers travaillent ensemble dans des conditions qui les obligent à compter sur l'expérience. Cette culture repose sur la valorisation de pratiques et façons de faire, liées à l'expérience du terrain (Manning et Van Maanen, 1978; Manning, 1997). Elle est basée sur un "culte" voué au "bon sens". Le milieu policier accorde une valeur prépondérante à la capacité qu'ont ses membres à faire preuve de jugement et de bon sens en s'appuyant sur l'expérience des membres du service. L'acquisition du bon sens est associée à l'expérience. Cette expérience est une source de valorisation et de fierté pour les policiers (McNulty, 1994; Manning, 1997).

6.2.2 Valorisation de l'expérience du terrain au secteur communautaire

Comme il a été mentionné dans le chapitre cinq, les policiers qui composent le secteur communautaire sont des policiers d'expérience qui doivent acquérir une nouvelle expertise s'ils veulent travailler dans leur nouveau cadre de travail. Or, l'une des principales sources d'insatisfaction des policiers du secteur communautaire est l'absence d'expertise liée aux nouvelles méthodes de travail: "L'absence de mémoire, l'absence de tradition, l'absence de... donne une grande liberté aux individus. Mais c'est frustrant parce que tu n'accomplis rien. Tu n'as pas juste l'impression de ne rien accomplir, c'est que tu n'accomplis rien. C'est ça qui est grave". L'importance accordée aux connaissances acquises par l'expérience explique l'implantation d'un processus de "coaching" visant à mettre en application dans le secteur communautaire la pratique du compagnonnage (*voir chap.5*).

6.2.3 Contrôler et connaître le territoire pour combattre la criminalité

Les traditions de la culture des policiers sur le terrain, telle qu'elle est présentée dans la littérature, conduisent à la valorisation de certaines activités policières. Les activités reconnues par les policiers comme étant à la base du véritable travail policier sur le terrain sont liées, en grande majorité, à la pratique de la police traditionnelle étant donné qu'elles sont centrées sur la lutte contre la criminalité (Bittner, 1990; Sparrow, Moore, et Kennedy, 1990; Miller et Hess, 1998).

La notion de territoire joue un rôle prépondérant dans la culture policière (Reuss-Ianni, 1983; Crank, 1998). En effet, les policiers considèrent que leur légitimité ainsi que leur pouvoir proviennent du rôle de protection du territoire qui leur a été assigné. Les policiers conçoivent leur travail à travers la légitimité de l'utilisation d'une forme de coercition afin de contrôler et de diriger le comportement des individus avec qui ils entrent en contact sur le territoire (Manning et Van

Maanen, 1978; Van Maanen, 1988). La coercition ne consiste pas uniquement en l'utilisation de la violence physique. Elle désigne surtout l'emploi de tactiques d'intimidation et de contrôle comme la menace, leur pouvoir d'arrestation, leur qualité d'experts ainsi que leur légitimité en tant que représentants de la loi et de l'ordre (Manning, 1997; Crank, 1998). La compréhension de l'importance d'appliquer un contrôle territorial par la coercition est transmise à travers un ensemble d'histoires et d'anecdotes démontrant le danger qui menace le policier s'il perd le contrôle et le respect des citoyens se trouvant sur son territoire (Fletcher, 1996; Kappler et Kraska, 1998)³⁶. Malgré la présence accrue des femmes dans les milieux policiers, la culture policière est encore largement basée sur la valorisation de caractéristiques associées à la masculinité, telles que le contrôle et la force (Martin, 1980; Fletcher, 1996; Miller, 1998).

6.2.4 La connaissance du territoire au secteur communautaire: nécessaire au rapprochement

Les policiers du secteur communautaire doivent également connaître en profondeur le territoire ainsi que les groupes qui composent la communauté dans laquelle ils travaillent. Par contre, les principes de rapprochement, de partenariat, de résolution de problèmes et de prévention qui sont à la base des activités de ce secteur font que la connaissance du territoire a une autre utilité. On observe un glissement quant à la légitimité du rôle de ces policiers de première ligne dans la communauté. Les policiers du secteur communautaire conçoivent leur travail à travers non plus la légitimité de l'utilisation d'une forme de coercition afin de contrôler et de diriger les attitudes et comportements des individus avec qui ils entrent en contact, mais plutôt dans leur rôle d'intervenants cherchant des partenaires et collaborateurs pouvant les aider à la résolution de problématiques sur

³⁶ Connie Fletcher (1996) dans son étude portant sur le rôle des histoires dans la police en arrive à la conclusion que la transmission des contes et des histoires est une activité quasi exclusivement masculine dans la mesure où elle vise à réitérer l'idée selon laquelle le travail policier repose sur une image de puissance.

le territoire. Un lieutenant explique d'ailleurs que certains policiers oublient même qu'ils portent l'uniforme: "Il y a plusieurs policiers d'ailleurs qui se sont pris au jeu... où tu te surprenais à leur dire, il faut que tu prennes ton arme".

6.2.5 Policiers et groupes sociaux: "nous" versus "eux"

Sous-jacent au concept de culture est celui de groupe, qui délimite un ensemble formé d'individus qui partagent une identité commune. Les individus créent par l'entremise de la culture des significations collectives qui leur permettent de réagir rapidement et de s'adapter à leur monde social, en même temps qu'elles réduisent de nombreuses incertitudes en canalisant l'action (Verdon, 1991). La culture policière est en grande partie étudiée et comprise dans la littérature en fonction de la réaction des policiers travaillant sur le terrain face aux groupes sociaux qui interviennent sur leur territoire (Barton, 2003). C'est l'interaction avec ceux-ci qui détermine en partie la substance de la culture policière. Les policiers et ces groupes interagissent dans des rencontres concrètes, fournissant en même temps les bases culturelles pour l'identité sociale de la police. Elle se base aussi sur une opposition binaire très présente dans la littérature, l'opposition "nous"/"eux" (policiers/membres de la société) (Manning et Van Maanen, 1978; Symons, 1995; Crank, 1998).

L'hostilité potentielle des citoyens envers les policiers en raison de leur pouvoir coercitif renforce le sentiment de solidarité de ceux-ci. Le port de l'uniforme revêt chez les membres de ce groupe une signification symbolique (Crank, Payne et Jackson, 1993; Crank, 1994) qui se traduit par un sentiment "d'outsiders" vis à vis des autres membres de la société (Tremblay, 1997). La solidarité policière est alimentée par les difficultés que les policiers attribuent à leur fonction: leur vulnérabilité face aux allégations d'injustice et d'abus, les demandes déraisonnables et attentes parfois inconciliables de la direction, du système judiciaire et des

citoyens. De façon plus générale, les policiers partagent le sentiment d'être incompris par le public ainsi que de leurs dirigeants (Goldstein, 1990). Jean-Noël Tremblay (1997) identifie une autre source de solidarité chez les policiers. Elle est liée cette fois à leur rôle de protecteur des citoyens. Le sentiment de fierté qui se dégage de cette responsabilité valorisante renforce la solidarité policière.

De par le type d'activités effectuées par les policiers dans le cadre de leur travail quotidien, ceux-ci sont souvent confrontés à des situations dont les dénouements sont imprévisibles et parfois au-delà de leur contrôle (Crank, Payne et Jackson, 1993). Qu'il s'agisse d'activités coercitives ou non, les policiers travaillant sur le terrain entrent en contact direct avec des citoyens dont le comportement imprévisible peut s'avérer menaçant, voire dangereux (Manning et Van Maanen, 1978). La suspicion est une habileté valorisée par les policiers, étant donné qu'elle permet d'éviter l'élément de surprise lors d'un dérapage. L'anticipation, l'imprévisibilité, l'incertitude situationnelle, et les conflits interpersonnels sont autant de facettes du travail qui façonnent la culture policière de terrain (Crank, 1994). Le travail policier est caractérisé par une conscience permanente du danger potentiel. Le danger occupe une place prépondérante dans les mythes de la culture policière bien que les études démontrent que les situations comportant un danger réel pour la sécurité des policiers sont relativement peu nombreuses (Crank, Payne et Jackson, 1993). La possibilité de danger renforce le lien entre les membres d'une même équipe. Le policier compte sur ses partenaires de travail pour assurer sa sécurité (Tremblay, 1995).

La solidarité policière occupe une place prépondérante dans les écrits sur la culture policière. La caractéristique centrale de ce thème est le lien qui se développe entre les membres policiers d'un service et dans une certaine mesure entre les policiers en général. Le sentiment de fraternité qui lie les policiers débouche sur le développement d'une fidélité ainsi que d'une puissante solidarité qui différencie les policiers des autres groupes sociaux (Manning et Van Maanen, 1978; Van Maanen,

1988; Manning, 1997). La contrepartie de la solidarité policière est le développement d'un sentiment d'isolation chez les policiers de terrain. Cette isolation émerge de la confrontation des policiers sur le terrain avec d'autres groupes sociaux avec qui ils interagissent de façon régulière ainsi que de la perception d'être incompris par les non-policiers. Chaque confrontation, chaque remise en question de la part des membres de la communauté, du système judiciaire ou encore de la ligne hiérarchique, est perçue comme une menace pour la culture policière et semble renforcer entre les policiers les liens qui les unissent (Manning et Van Maanen, 1978).

6.2.6 Policiers et groupes sociaux au secteur communautaire: d'outsiders à partenaires

Dans le cas des policiers de première et de deuxième ligne (superviseurs) du secteur communautaire de Laval, l'opposition entre policier et citoyen est remplacée par une nécessité de rapprochement visant à établir des contacts positifs ainsi qu'une communauté d'intérêts. Alors que les bases de la culture des policiers de terrain sont généralement vues comme étant l'isolation et la suspicion, l'arrivée au secteur communautaire signifie une reconstruction partielle de cette identité. Les policiers sont amenés à concevoir la base de leur travail comme étant le *rapprochement à tout prix*. Les citoyens avec qui les policiers du secteur doivent transiger ne sont plus perçus comme des victimes ou des criminels mais comme des clients et des partenaires potentiels. Conformément à la situation décrite plus haut, les policiers qui travaillent à la gendarmerie à Laval vivent une isolation, une impression d'être seuls à comprendre le travail policier et les enjeux de la sécurité publique. Or, cette isolation est mise en doute et complètement déconstruite une fois que le policier arrive dans le secteur communautaire et découvre les organismes qui œuvrent dans leur nouveau milieu.

Un nouveau policier du secteur communautaire exprime sa surprise:

"Mais tu vois en 10 ans j'ai jamais eu conscience... peut être sur certaines choses là... Qu'il y avait d'autres gens qui travaillaient parallèlement avec nous pour nous aider. Maintenant je me dis: Ils font tout ça... ils en font bien plus que je ne le pensais. Pis là je travaille avec ces gens, c'est le fun, parce que la police c'est bien mais c'est beaucoup fermé comme milieu... à la gendarmerie si tu veux. [...] ça a été comme wow! Il y a du monde qui font vraiment ça. Attend, il y a des travailleurs de rue qui travaillent en autobus qui font des salaires de crève-faim, qui sont passionnés par leur travail, que j'avais jamais vu avant. Il y a plein d'organismes à but non-lucratif qui existent qui se sont créés eux-mêmes, c'est des gens motivés pis ça j'avais aucune connaissance de ça avant, à part le CLSC.

Les nouveaux policiers du secteur communautaire sont confrontés à la présence d'une foule de ressources communautaires et gouvernementales qui travaillent en parallèle sur des problématiques qui les intéressent. Bien que les policiers entretiennent des contacts quotidiens avec les policiers de leur secteur, la majorité de leur travail se fait en collaboration non pas avec d'autres policiers mais avec des membres de la communauté. Ces policiers travaillent en effet principalement avec d'autres intervenants sociaux alors qu'ils n'ont que des contacts ponctuels avec les autres policiers du service.

6.2.7 Contrôle formel et dissimulation

La dissimulation est étroitement liée à la notion de solidarité qui offre un support dans les situations de travail exigeantes (Bittner, 1970; Bittner, 1990; Monjardet, 1994; Tremblay, 1995; Tremblay, 1997; Crank, 1998). Les comportements déviants des policiers ont souvent pour but d'augmenter leur marge de manœuvre (Kappler, Sluder et Alpert, 1994). Les policiers de première et seconde lignes vont développer diverses stratégies visant à cacher les abus et les dérogations aux règles et procédures établies par la direction (Crank, 1998). Les policiers arrivent donc à faire leur travail en se soustrayant au contrôle formel de

l'organisation. Les policiers-patrouilleurs (et dans une moindre proportion leurs superviseurs directs) arrivent à se distancer des objectifs formels ainsi que des politiques et directives de l'organisation policière, lorsque celles-ci sont considérées comme posant un frein à ce que les policiers de terrain considèrent être leur véritable travail (Manning et Van Maanen, 1978).

6.2.8 L'absence de contrôle formel au secteur communautaire

L'absence de directives précises visant à encadrer le travail des policiers du secteur communautaire ainsi que le type de relations qui caractérise l'interaction entre les gestionnaires et le personnel policier au secteur ont pour effet que le personnel du service n'a pas à contourner les règles puisque le travail autonome et le recours à l'initiative sont valorisés. Dans les faits, l'absence de règle est la règle. La gestion du temps noir est un exemple du mode de négociation et d'accommodation qui prévaut au niveau du secteur communautaire: "Ici tout le monde est traité au même niveau. Puis c'est pas parce que je suis sergent que je suis meilleur que d'autres. Moi je me sens égal et puis, je traite les autres en égaux". En contrepartie, l'autonomie des policiers ainsi que l'absence de contrôle quotidien sur le travail peuvent favoriser selon certains policiers et gestionnaires rencontrés, les abus. Cet environnement peut permettre à un policier peu motivé de travailler peu, sans que sa sous performance soit immédiatement remarquée.

6.2.9 Le cas des policiers du secteur commentaire à Laval: une sous-culture émergente?

Omniprésente dans l'esprit des policiers de rue qui travaillent ensemble, la culture permet à une grande variété d'activités policières de se rejoindre pour donner une signification ainsi qu'une logique à différents genres de situations à travers lesquelles les policiers s'identifient comme appartenant à un même groupe

(Manning, 1997). La culture va contribuer à la réduction des incertitudes quant aux types de comportements à adopter avec les pairs, les citoyens, les supérieurs et les membres de l'administration. La culture policière de terrain est présentée dans une partie de la littérature comme étant une culture monolithique, unifiée autour de pratiques du terrain partagées (McNulty, 1994; Manning, 1997). Elle part d'observations effectuées dans des services de police ayant une structure et un fonctionnement de type traditionnel reproduisant une opposition binaire entre le "nous" (policiers) et le "eux" (autres membres de la société) (Manning et Van Maanen, 1978; Symons, 1997b). Or, contrairement aux policiers de la gendarmerie, les policiers du secteur communautaire travaillent de façon autonome. Ils sont principalement en relation non pas avec d'autres policiers, mais avec des citoyens et des membres d'organismes de leurs secteurs. Ils interviennent uniquement dans des situations non urgentes et dans lesquelles le potentiel de danger est très bas. Il s'agit de voir si la séparation entre les activités urgentes et non urgentes adoptée par le département de police de Laval a une influence sur la façon dont les policiers du secteur s'intègrent à l'intérieur de cette culture de terrain.

6.2.9.1 Les policiers du secteur communautaire et la culture terrain décrite dans la littérature policière

Bittner (1970) est l'un des premiers auteurs à avoir présenté une image plus morcelée de la police. Les fonctions policières, de même que les niveaux hiérarchiques, seraient largement fragmentés à l'intérieur des organisations policières (Brodeur, 1995). Il existe en effet une pluralité de conceptions et de perceptions dans le milieu policier. Ces différences dépendent essentiellement de la fonction occupée par le policier. À la base de cette fragmentation, on retrouve principalement une concurrence en terme d'allocation des ressources humaines et financières dans les divers corps de fonction. Cette concurrence ne remet toutefois pas en cause les bases de la culture policière étant donné que les fonctions étudiées (patrouilleurs, enquêteurs criminels, policiers travaillant aux renseignements etc.) partagent encore les mêmes valeurs culturelles générales (Monjardet, 1994). Par

contre, on note que les études citées se concentrent encore sur les policiers qui travaillent sur le terrain. Reuss-lanni (1983) et Tremblay (1997) ont démontré que la littérature a eu longtemps tendance à décrire la culture policière en excluant les gestionnaires policiers de haut niveau (l'équipe patronale), en se concentrant sur le personnel syndiqué travaillant régulièrement sur le terrain.

L'ethnographie d'Élisabeth Reuss-lanni (1983) marque le point de départ d'un nouveau raffinement conceptuel. Elle remet en question la vision monolithique de la culture policière émanant de la base. Dans *Two Cultures of Policing* (1984), elle développe la perspective selon laquelle ce qui a été décrit comme étant la culture policière est plutôt l'une des deux cultures occupationnelles des policiers travaillant dans un service de police. Il s'agit de la culture partagée par les policiers de la rue (street cop culture). Elle identifie une seconde culture occupationnelle, celle des policiers gestionnaires (management cop culture). Cette conceptualisation semble marquer le point de départ d'une nouvelle façon de concevoir la police à partir de l'étude de ses sous-cultures occupationnelles (Trice, 1993; Tremblay, 1995, Tremblay, 1997; Crank, 1998). Ces deux cultures policières partagent les mêmes objectifs généraux: combattre la criminalité et assurer la sécurité sur le territoire. Elles diffèrent par contre quant à la façon d'atteindre ou de définir ses buts (Reuss-lanni, 1983). Reuss-lanni identifie un certain nombre d'éléments constituant la base de la culture des policiers de terrain³⁷. Tout comme Manning (1997), ses observations l'ont amené à conclure que les éléments qui constituent la substance de la culture des policiers de terrain tendent à être liés au territoire sur lequel s'effectue le travail, d'où l'importance du contact avec le terrain pour la reconnaissance des pairs.

³⁷ On peut identifier diverses règles non écrites qui fournissent aux policiers travaillant sur le terrain un code informel visant à guider les comportements qui devraient être adoptés par les policiers appartenant à cette culture (Reuss-lanni, 1983; Reuss-lanni, 1984; Tremblay, 1995). Les policiers ne doivent pas s'impliquer sur le territoire d'un confrère. Ils ne doivent jamais laisser inutilement des tâches à la prochaine équipe (ex: mettre de l'essence dans l'auto-patrouille). Il leur est nécessaire d'effectuer le travail qu'exige la fonction pour éviter qu'un autre policier soit obligé de dissimuler et de corriger les erreurs commises (Reuss-lanni, 1983).

L'approche de l'étude de la culture dans la police à partir des cultures liées à l'occupation, appelée aussi sous-cultures (Trice et Beyer, 1993; Trice, 1993), a l'avantage de rendre possible la remise en question de la domination de la culture des policiers sur le terrain comme elle a été présentée longtemps dans la littérature. La littérature parle de deux cultures dominantes dans le domaine policier, "street-cop culture" et "management-cop culture" (Reuss-Ianni, 1983; Trice, 1993; Tremblay, 1995; Crank, 1998). Ces deux cultures policières partagent les mêmes objectifs généraux: combattre la criminalité et assurer la sécurité sur le territoire. Elles diffèrent par contre quant à la façon dont ces buts sont définis ou atteints (Reuss-Ianni, 1983). Les observations faites lors de cette étude de cas permettent de débiter un questionnement face aux policiers qui travaillent dans le secteur communautaire. Étant donné que le modèle communautaire de Laval a eu pour effet de regrouper en un lieu et sous une même mission générale une partie importante des policiers de première ligne, la réalité journalière de ces policiers n'est plus toujours en conformité avec les bases de la substance de la culture des policiers de terrain traditionnellement présentées.

6.2.9.2 Le travail au secteur communautaire: nécessité d'acquérir des habiletés différentes

La présente recherche a permis d'identifier un certain nombre d'habiletés et de qualités qui sont valorisées et considérées par les agents d'interventions communautaires comme étant essentielles pour effectuer leur travail quotidien³⁸. Certaines de ces habiletés permettent au policier d'entrer en contact avec des membres de la communauté, tout en établissant des relations durables visant un

³⁸ Les qualités et caractéristiques présentées dans cette section ont été recueillies lors de l'observation du processus de sélection de candidats ayant pour un poste d'agent d'intervention communautaire. Une des questions posées aux candidats lors de la phase orale de ce processus consistait à leur demander d'identifier les qualités nécessaires au travail dans le secteur communautaire. Lors de diverses entrevues informelles et formelles, ces caractéristiques ont également été citées par les interlocuteurs.

travail de collaboration, de partenariat et de prévention. Il s'agit des éléments suivants: capacité de communication, compréhension (indulgence), confiance en soi, contrôle des émotions, courtoisie, détermination, diplomatie, disponibilité, capacité d'écoute, capacité à développer la confiance, empathie, capacité d'entregent, facilité d'approche, flexibilité, honnêteté, franchise, preuve d'humanité, capacité d'implication, capacité d'interaction, capacité d'échange d'idées, jovialité, ouverture aux idées des autres, patience, persévérance et capacité à travailler en équipe.

Parmi les autres habiletés nécessaires pour que les policiers soient en mesure d'effectuer un travail autonome ainsi que de la résolution de problèmes, on peut énumérer les suivantes: aimer solutionner des problèmes, avoir une vision globale (macro), avoir le sens de l'observation, pro-activité, logique, réalisme, être tacticien, créativité, débrouillardise, capacité à chercher plusieurs versions des faits, capacité d'imagination, capacité de planification, sens de l'organisation ainsi que capacité d'analyse.

Les agents d'interventions communautaires et dans une moindre mesure, les solos, sont autonomes et travaillent quasi exclusivement avec des membres de la communauté et des organismes qui œuvrent dans différents domaines sociaux sur leur territoire. Ils cherchent à établir des rapports positifs avec les citoyens et tentent de mettre en pratique des stratégies qui constituent une innovation face aux méthodes traditionnellement adoptées dans le travail policier. Ils travaillent dans des situations non urgentes dont le potentiel de dangerosité est réduit au minimum.

Pour ces raisons, les policiers du secteur communautaire et particulièrement les agents d'interventions communautaires ne se reconnaissent plus dans les caractéristiques généralement présentées comme étant à la base de la "culture de terrain". Skolnick (1966) a été le premier chercheur à parler de différentes caractéristiques qui se retrouvent généralement chez les policiers travaillant sur le

terrain. Ces caractéristiques qui ont été développées au milieu des années soixante se basent sur un travail effectué dans le cadre d'un modèle policier traditionnel³⁹.

C'est la combinaison de particularités liées à l'environnement dans lequel travaillent les policiers de première ligne qui va influencer la nature de leur travail quotidien. Il s'agit de l'omniprésence du danger et de la nécessité pour les policiers de s'imposer comme figure d'autorité et d'efficacité. Ces habiletés liées au travail traditionnel des policiers sont à la base de ce que Skolnick (1966) a appelé la "working personality" des policiers. Il relève diverses composantes de cette personnalité présentées comme étant communes et universelles chez ceux qui travaillent sur le terrain. Les caractéristiques qui la composent sont le soupçon, l'isolement social, la solidarité interne, le sentiment d'être incompris par le public, l'exercice de l'autorité, un rapport ambigu envers la morale, la fermeture face à l'extérieur, une tendance au conservatisme (Colman et Gorman, 1982) et enfin une valorisation de l'efficacité (Gorgeon, 1996). D'autres typologies sont venues compléter les caractéristiques de la "working personality". La culture policière de terrain reposerait également sur la conformité, la discipline, l'élitisme, l'intérêt pour la technologie, l'attrait pour les armes, une perception négative de l'innovation, le culte de la santé physique, une hésitation à partager le crédit pour des résultats et le cynisme (Langworthy, 1988; Miller et Hess, 1998; Ortiz et Peterson, 1994; Perrott et Taylor, 1994; Pitter, 1994). Ces typologies ne semblent pas refléter la réalité du terrain vécue par les membres du secteur communautaire étant donné que la perception de danger associé aux contacts entre le policier et les membres de la communauté a été occultée. Le policier du secteur communautaire ne conçoit plus le citoyen comme une victime ou un contrevenant potentiel mais plutôt comme un client et un partenaire potentiel avec qui il doit établir une communication ouverte de

³⁹ Bien que cette référence date de plus de 30 ans il est pertinent de la citer car elle est à la base du développement d'autres typologies d'ordre psychologique. Cette littérature a été citée par un membre de l'organisation pour parler des caractéristiques valorisées dans la police traditionnelle.

façon à connaître ses besoins et développer une relation de confiance et de collaboration.

Peut-on encore parler aujourd'hui d'une seule culture chez les policiers de terrain de Laval avec l'application des principes de la police communautaire dans un secteur complet de l'organisation? Les constats tirés de la recherche permettent d'en douter. Dans le cas de la police de Laval, les policiers du secteur communautaire partagent une mission générale avec leurs confrères, à savoir combattre la criminalité et assurer la sécurité sur le territoire. Par contre, ils interprètent différemment la façon dont cette mission est définie et les méthodes utilisées pour l'accomplir. On peut parler d'une sous-culture émergente liée à la mise en application des pratiques associées à la police communautaire tout comme c'est le cas dans le service de police de Floride étudié par Cochran et Bromley (2003). Cette sous-culture sera qualifiée ici de culture du rapprochement à tout prix.

6.3 LE PARADOXE DES DEUX SPÉCIALISATIONS EN SERVICE DE PREMIÈRE LIGNE

Le paradoxe identifié dans ce chapitre provient du fait que la direction du service de police a créé deux "mondes parallèles" au niveau des services de première ligne. Deux secteurs sont chargés de répondre directement aux besoins des citoyens cohabitent, pourtant, les façons de faire, les missions, les structures, les fonctionnements, les interactions, les conceptions de ce qu'est le travail policier sont en tous points différents. La gendarmerie est toujours une organisation bureaucratique avec un fonctionnement quasi militaire alors que les postes de police communautaire sont parfois qualifiés de "royaumes de l'informel" en raison de leurs structures souples, de l'absence de rapports de type hiérarchique ainsi que de l'autonomie des membres du personnel. Les éléments sur lesquels repose le travail dans les deux secteurs sont également différents. Par conséquent, si les policiers de la gendarmerie peuvent se reconnaître dans la culture de terrain telle qu'elle est

décrite dans la littérature, les policiers du secteur communautaire semblent appartenir à une sous-culture différente.

En instaurant deux services de première ligne distincts, les policiers des deux secteurs ne sont pas en contacts réguliers, ce qui a un effet sur la transmission des informations entre les deux secteurs quant aux activités effectuées par chacun d'eux. De plus, étant donné que les policiers du communautaire et de la gendarmerie travaillent avec des stratégies qui diffèrent, leurs façons d'entrer en relation avec les membres de la communauté sont, elles aussi, différentes. Cette situation est potentiellement problématique étant donné que les policiers de première ligne, peu importe le secteur pour lequel ils travaillent ont tous deux pour objectif de répondre aux besoins des membres de la communauté dont ils ont la charge. Il existe au niveau du département de police de Laval deux types de philosophie d'intervention, ce qui peut poser des problèmes étant donné que le citoyen se voit confronter à deux logiques d'interventions, ainsi qu'à deux façons d'entrer en relation, qui sont différentes voire même diamétralement opposées. Or, le citoyen qui entre en relation avec un membre d'un corps policier voit avant tout, non pas un agent d'interventions communautaires ou un patrouilleur mais un policier en uniforme.

CHAPITRE VII

LES ENJEUX ASSOCIÉS À LA POLICE COMMUNAUTAIRE

ou

Le paradoxe de la conformité opportuniste

Telle qu'elle a été implantée à Laval, la police communautaire demande aux policiers et gestionnaires d'adopter de nouvelles méthodes de travail tout en s'adaptant à une structure organisationnelle différente. Cependant, le chapitre quatre suggère que la police communautaire n'est pas encore acceptée comme faisant pleinement partie des fonctions de la police. Il s'agit dans ce chapitre de déterminer les raisons qui expliquent que malgré tout, le modèle de police communautaire adopté dans cette organisation connaît une relative acceptation et que lors du changement, la direction a connu peu de résistance face à ce projet. Cette question est d'autant plus pertinente que diverses recherches ont montré que les services de police qui implantent des changements majeurs rencontrent habituellement des résistances plus ou moins fortes de la part du personnel policier (Mastrofski, 1988; Skolnick et Bayley, 1986) surtout si les projets émanent d'un désir de la direction (Sparrow, Moore et Kennedy, 1990; Tremblay, 1997) comme c'était le cas à Laval. La première section de ce chapitre traite précisément de la littérature sur le changement dans les organisations policières afin de faire ressortir la situation particulière du département de police de Laval. Les sections subséquentes présentent les enjeux des divers acteurs qui se cristallisent autour de la police communautaire et de son implantation à Laval et qui ont mené à la relative acceptation du modèle adopté.

7.1 IMPLANTATION DE CHANGEMENTS DANS LE DOMAINE POLICIER : UNE TÂCHE POSSIBLE?

Afin de faire ressortir la particularité de la situation du département de police de Laval, il est pertinent de parler brièvement du résultat des recherches concernant l'implantation de changements majeurs dans les organisations policières. La littérature sur le changement sera traitée sous l'angle des résistances et des difficultés d'implantation qui sont les axes majeurs sous lesquels sont traités les changements dans les organisations policières.

Plusieurs auteurs se sont penchés notamment sur l'histoire de la police à travers les grandes réformes qu'a connu ce type d'institution dans les démocraties occidentales (Skolnick, 1966; Emersley, 1983; Kelling et Moore, 1988). Basé essentiellement sur des études de cas et sur des sondages à grande échelle, les recherches sur les changements implantés dans les organisations policières présentent généralement les modifications dans les structures, les pratiques et les méthodes d'évaluation et de contrôle qui ont été mises en place lors de diverses tentatives d'implantation de la police communautaire dans des services policiers (Cox, 1990; Wadman et Bayley, 1993). Ce type de littérature ne sera pas repris en détails étant donné qu'il n'a qu'un intérêt marginal pour la recherche entreprise. Par contre, il faut préciser que ces études concluent souvent en reconnaissant la difficulté d'intégrer des changements dans le domaine policier (Mastrofski, 1988). Elles mettent également l'accent sur les résistances nombreuses rencontrées par leurs instigateurs (Rosenbaum, 1994; Toch, 1995).

Skolnick et Bayley (1986) identifient cinq éléments qui constituent selon eux la base de la résistance au changement dans le domaine policier. Le premier élément est le soutien inconditionnel d'un segment de la population pour les fonctions et les méthodes traditionnelles de la police (ex: temps de réponse et visibilité de la patrouille motorisée). Ensuite, vient l'opposition des associations syndicales

puissantes qui sont sceptiques vis-à-vis de l'innovation et du changement. Le troisième élément montre que l'innovation est une initiative coûteuse, difficile à justifier en période de restrictions budgétaires. Le quatrième est la difficulté qu'ont les organisations policières à évaluer leur propre efficacité. Enfin, la valeur accordée aux traditions culturelles est au centre de la résistance au changement. Ce dernier élément constitue par ailleurs la base explicative de la majorité des ouvrages étudiant les difficultés liées à l'implantation d'un changement dans le domaine policier (Skolnick et Bayley, 1986).

Il existe, en raison des bases de la culture policière de terrain, un système informel de valeurs et de façons de faire qui est resté relativement stable à travers le temps. Lorsqu'un changement remet en question une pratique qui a été intériorisée par les membres de la culture de terrain, ceux-ci réagissent en adoptant une attitude de méfiance, qui peut être suivie d'une réaction de défense et de résistance (Skolnick et Bayley, 1986). Cette culture donne aux membres de la base la capacité de repousser tout effort visant à influencer ou modifier les comportements ou les façons de faire (Goldstein, 1990; Greene, Bergman et McLaughlin, 1994).

En outre, la nature des relations qui s'établissent entre la culture des policiers de la base et celle des gestionnaires policiers, a pour conséquence d'instaurer une méfiance chez les policiers de terrain eu égard aux initiatives des gestionnaires. Cette méfiance engendre du cynisme par rapport à tout changement proposé par la haute direction (Reuss-Ianni, 1983; Tremblay, 1997). Lorsque le changement proposé porte atteinte à ce qui est considéré par les policiers comme étant une valeur fondamentale de leur culture de terrain (ex: actualisation des stratégies policières, élargissement ou modification des objectifs du travail) ainsi que c'est le cas pour la police communautaire (Miller, 1998), le cynisme est remplacé par une résistance affirmée ou cachée (Skolnick et Bayley, 1986; Van Maanen, 1988; Sparrow, Moore, et Kennedy, 1990; Goldstein, 1990). La littérature sur le changement dans le domaine policier dresse le portrait d'un type d'organisation où

les tentatives de changement sont souvent freinées par une volonté de voir se perpétuer le statu quo. Ce n'est donc pas dans cette littérature que l'on trouve l'explication de la relative acceptation de la police communautaire à Laval.

7.2 AU-DELÀ DE LA NOTION DE RÉSISTANCE GÉNÉRALISÉE AU CHANGEMENT: ENJEUX DES ACTEURS DE PREMIÈRE LIGNE

Il est important de trouver un début d'explication en ce qui a trait à la situation apparemment paradoxale qui existe au département de police de Laval en matière d'implantation de la police communautaire. L'étude des perceptions (*voir* section 4.3) a montré que les activités liées à la police communautaire ne sont pas considérées comme étant des éléments centraux au travail policier de terrain. De plus, la littérature portant sur le changement présente généralement les services de police comme étant des organisations réfractaires à l'implantation de changements majeurs. Or, le modèle adopté par la police de Laval depuis 1999 vise à en faire un élément central de la stratégie policière au même titre que les activités de gendarmerie et celles des enquêtes. D'un autre côté, les membres du service de police rencontrés lors de l'étude se disent satisfaits du modèle policier de Laval. Il est donc nécessaire de déterminer les motivations des divers groupes de l'organisation qui expliquent leur acceptation de la police communautaire telle qu'elle a été mise en place. On émet l'hypothèse que ce sont les spécificités du modèle et du processus adoptés par le département de police de Laval qui fournissent des avantages particuliers à divers groupes de l'organisation habituellement réfractaire aux changements qui ont permis un virage de cette ampleur.

Il s'agit d'analyser les enjeux qui entourent la police communautaire ainsi que les opportunités et avantages que différents groupes dans l'organisation ont perçus suite au virage communautaire de 1999. La suite de cette section apporte des réponses en poussant le questionnement au-delà de la réflexion sur la résistance au

changement dans le domaine policier et en abordant les enjeux selon le point de vue des principaux groupes qui sont touchés.

7.2.1 La haute direction du département de police de Laval

Étant donné que le virage communautaire a été initié par la direction du département de police de Laval, la présente section ne vise pas à réconcilier une contradiction entre les données recueillies sur le terrain et la littérature mais plutôt à expliciter les raisons qui ont poussé les membres de la direction à s'engager dans un changement dont la portée ainsi que les coûts sont majeurs (Protection des citoyens, 1998). Il s'agit également de présenter la stratégie utilisée par la direction pour mettre en place son modèle communautaire étant donné que l'analyse des perceptions a fait ressortir que c'est en partie parce que le changement a été lent, planifié, et que la direction a fait preuve de transparence quant au déroulement et aux objectifs poursuivis, que son acceptation a été facilitée (*voir* chap. 3).

7.2.1.1 Les enjeux de la haute direction

La police communautaire permet à la direction du département de police de Laval de répondre de façon plus efficace aux demandes formulées par les élus municipaux. En effet, c'est pour des appels de nature récurrente que les élus vont entrer en contact avec la direction de la police, plutôt que pour des problèmes urgents mais ponctuels. La création de postes de police communautaire permet d'acheminer directement les demandes au PPC du secteur affecté. Celles-ci seront ensuite traitées par un agent d'interventions communautaires dont l'une des tâches consiste à étudier en profondeur les problématiques, tout en cherchant des solutions satisfaisantes et durables. Par l'implantation de la police communautaire, la direction semble avoir atteint ses objectifs de visibilité et de satisfaction des demandes des

élus et des citoyens. En matière de perception de la sécurité publique, les résultats d'un sondage (Firme Baromètre, 2001) réalisé auprès des lavallois démontrent que le sentiment de sécurité est à la hausse dans tous les quartiers depuis le virage. En effet, 94% des répondants déclarent que leur quartier est sécuritaire. Lors de ce même sondage, les citoyens ont identifié cinq priorités sur lesquelles l'intervention policière devrait porter soit : la sécurité routière, les désordres impliquant des jeunes, la visibilité policière, le cambriolage et les problèmes liés à la drogue. Les priorités identifiées viennent confirmer à l'administration policière que les préoccupations des citoyens sont liées non pas aux problématiques traitées à l'urgence mais à celles qui sont maintenant confiées au secteur communautaire et qui auparavant faisaient l'objet de peu d'attention puisque l'accent du travail policier était mis sur la réponse aux urgences (Protection des citoyens, 2001: 3; Firme Baromètre, 2001).

D'autres éléments motivent la direction du service de police. Dans son mot d'introduction au rapport annuel de l'année 2000 le directeur de la protection des citoyens affirme: "L'année 2000 a permis de consolider l'implantation du virage communautaire amorcée en 1999. C'est cette philosophie qui nous inspire et fait de Laval une vitrine nationale en matière de sécurité publique" (Protection des citoyens, 2000: 3). Par son modèle innovateur, le département de police de Laval peut se positionner comme service de police avant-gardiste face à la tendance communautaire. Depuis l'adoption de la politique ministérielle portant sur la police communautaire, la modification de la Loi sur la police pour y intégrer son caractère communautaire ainsi que la Loi sur la réorganisation policière (*voir* chap. 3), les membres de la direction du service de police sont régulièrement contactés par d'autres services intéressés à connaître le modèle lavallois⁴⁰. Le changement

⁴⁰ Lors du déroulement de la recherche sur le terrain, divers membres de corps policiers étrangers ont rencontré le personnel de direction du secteur communautaire pour avoir des détails sur le modèle communautaire lavallois. La section soutien/coordination du secteur communautaire a d'ailleurs rédigé un document d'information donnant des précisions sur la philosophie et la structure du modèle (Fortin, De Montigny et Leblanc, 2002).

implanté en 1999 a été et continue d'être une source importante de rayonnement au Québec et même à l'échelle mondiale pour ce service de police.

7.2.1.2 La stratégie des petits pas

Les membres de la direction du service de police ont décidé d'adopter un modèle basé sur une expérience acquise à travers un processus d'essais/ erreurs qui s'est prolongé sur près d'une quinzaine d'années. L'idée d'une police axée sur la communauté émane d'un processus de réflexions engagé dès 1985 (Normandeau, 1998b).

Suite à ces réflexions, le directeur confie en 1988 à l'un de ses inspecteurs-chefs le mandat d'analyser l'effet des tendances sociales et économiques du développement de la ville sur les besoins des citoyens en terme de services offerts par la police de Laval. L'idée de mettre en place deux centres de sécurité publique à titre de projet-pilote commence à germer. Ce projet vise à confier à des policiers la responsabilité de s'assurer que la qualité de vie des résidents n'est pas menacée par des situations de désordre, de criminalité, de sécurité routière ou de perception d'insécurité. Lorsque ces problèmes apparaissent, les policiers travaillant dans les CSSP (nom donné aux prédécesseurs des postes de police communautaire) développent des partenariats avec les membres de la communauté et/ou les autres unités du service de police.

Parallèlement à ces réflexions sur l'implantation possible de principes associés à la police axée sur la communauté, les instances politiques de la ville enclenchent en 1991 une large consultation de leurs citoyens à travers un processus intitulé "le sommet de la personne". Il en ressort divers constats dont le fait que la population lavalloise s'est diversifiée à travers les années. On retrouve donc à l'intérieur des différents secteurs de la ville des attentes et besoins disparates. Au point de vue de

la sécurité du territoire, il existe une insatisfaction grandissante des citoyens face aux services dispensés par le personnel policier. Les citoyens des deux extrémités de l'île déplorent le manque de visibilité policière dans leur secteur. Les résultats du sommet de la personne donne au projet des centres de service en sécurité publique une justification ainsi que le support politique nécessaires à sa mise sur pied. Dès les débuts du projet communautaire de Laval, ce n'est pas en tant que projet de police communautaire mais plutôt en tant que modèle visant à l'amélioration de la qualité du service ainsi qu'à la visibilité policière que les instances policières ont présenté leur modèle à la direction de la ville ainsi qu'aux citoyens. Par la mise en pratique des principes associés à la police communautaire, la direction du service de police répondait aux demandes des citoyens et des élus qui exigeaient que les policiers soient plus présents et à l'écoute de leurs besoins. Dès 1993, il est décidé que l'implantation de méthodes associées à la police axée sur la communauté se ferait de façon progressive et lente (Lavoie, 1994). Le département de police de Laval s'est entouré de professionnels autres que policiers dès le début de son lent virage communautaire, notamment de professeurs et étudiants d'universités qui ont travaillé sur le développement du modèle ainsi que sur son évaluation (Bastien, Tremblay et Lavoie, 1992; Normandeau, 1998b; Castilloux, 1996; Carey, 1999). C'est suite à une évaluation du projet-pilote que la direction du service a décidé de bonifier et d'élargir la pratique de la police communautaire en procédant à quelques modifications qui ont mené au modèle tel qu'il existe actuellement. Le changement a donc été fait de manière incrémentale et planifié. La direction a également été chercher des appuis tant à l'externe (Chercheurs et étudiants de l'université de Montréal; conseil de ville) qu'à l'interne (Exécutif syndical).

7.2.2 L'exécutif syndical

L'exécutif syndical est un acteur incontournable si on se penche sur l'implantation d'un changement dans une organisation policière (Skolnick et Bayley,

1986). Les prochains paragraphes visent à présenter la position du syndicat des policiers de Laval.

La mince littérature traitant des syndicats et des changements dans la police présente les membres des syndicats comme étant opposés à l'implantation de changements majeurs dans l'organisation (Forcese, 1992; Kadleck, 2003). Forcese relève que les syndicats policiers sont particulièrement influents au Canada (Forcese, 1992). Les associations syndicales se sont développées entre autres pour parer et rééquilibrer le pouvoir absolu de l'administration des corps de police dû à une absence de mécanismes d'appel des décisions d'administration et de gestion (Sapp, 1985 ; Tremblay, 1997).

Plusieurs dispositions d'un contrat de travail peuvent contraindre l'organisation et entraver l'implantation d'une nouvelle stratégie policière ou d'un changement impliquant une modification dans les méthodes de travail ou même dans les structures. Ainsi, des dispositions quant à l'encadrement, le déplacement du personnel, les quarts de travail, le respect de l'ancienneté, les ratios de personnel lient les mains des membres de la direction d'un service de police cherchant à implanter un changement parce qu'elles sont matière à négociation avec le syndicat (Skolnick, Bayley, 1986; Bayley, 1994; Mastrofski, 1995).

Dans le cas de Laval, les membres du syndicat ont pris part à l'ensemble des étapes de planification et d'implantation du modèle de police communautaire et se sont ainsi assurés des gains importants. Pour comprendre la situation il est pertinent de revenir sur la composition de l'exécutif syndical. Les membres permanents du syndicat sont des policiers ayant plus de vingt années d'ancienneté au département de police de Laval. Ils ont connu la période qui a précédé la centralisation des activités de première ligne. Leur position personnelle quant à la police communautaire est semblable à celle des autres policiers d'expérience. Du fait qu'ils ont connu le fonctionnement de la police avant l'éloignement progressif des policiers

des membres du territoire qu'ils desservent, ils semblent moins surpris par les effets du virage communautaire sur le travail des policiers. Ils considèrent en effet qu'il s'agit d'un retour de balancier: après la centralisation à outrance, un retour à la décentralisation. Un policier d'expérience siégeant au syndicat explique la situation:

"Peut-être que pour eux [les policiers entrés après la centralisation] c'est un gros changement... oui, mais moi je me rappelle les policiers à St François, ils connaissaient tout le monde... tout, tout, tout le monde...".

L'exécutif syndical cherche à satisfaire le plus grand nombre de policiers possible. Il œuvre, entre autres, à l'amélioration des conditions de travail et à la qualité de vie des employés. En effet, en 1999 la direction a accepté une part importante des revendications d'ordre salarial faites par le syndicat afin de s'assurer que celui-ci accepte le virage communautaire et qu'il collabore tout au long du processus d'implantation. Le virage communautaire a donc ouvert des opportunités de gains importants lors de la négociation de la convention collective de 1996. La perspective d'avoir des "horaires intéressants" (de jour et de soir, principalement les jours de semaine), la flexibilité du travail et l'autonomie accordée aux policiers qui travaillent au secteur communautaire furent déterminants car ils représentaient des moyens d'assurer la satisfaction des policiers expérimentés. En effet, il s'agissait de solutions aux problèmes le plus souvent décriés par les policiers d'expérience, soit, le travail par "shift" et l'effet à long terme du stress occasionné par les appels urgents. Enfin, le nombre important de postes disponibles au secteur communautaire permettait à un nombre sans précédent de policiers n'ayant pas voulu ou été en mesure de monter en grade, d'avoir une alternative à la carrière de patrouilleur à la gendarmerie:

Ça a enlevé une pression parce que les autres qui avaient 20 ans de date se disaient " bon ben là je serais pas jusqu'à 30 ans [dans la police] sur une auto-patrouille" par ce que là... Il faut vraiment vivre ça pour comprendre... c'est pas juste les "shifts", cette job là, le problème qu'elle a c'est que c'est pas un travail... C'est un travail qui est super complexe à cause du stress, mais pas juste le stress parce que c'est dangereux, mais le stress parce que c'est rapide, slow, moyen... Tu sais, tu es assis dans le char t'es en train de parler de ta femme qu'il y a eu un problème

la semaine passée parce qu'on devient comme des frères là, comme des sœurs pis des frères, pis là tu as un appel je sais pas moi... violence conjugale à telle place, mais là tout de suite t'es... tout est effacé là tu as passé de "off" à "on" d'un coup sec... pis là tu t'en vas là à la planche, pis là l'adrénaline elle monte, pis là plus tu te rapproches plus... tu es souvent mis hors contrôle à cause de ça. Il faut que tu gardes ton contrôle il faut tout le temps que tu aies l'air relaxe même si tout le monde est sur la panique, parce que, si toi tu as l'air paniqué, c'est fini.

C'est principalement pour éviter de perdre les gains obtenus suite aux conventions collectives négociées à travers les années que les membres de l'exécutif syndical sont réfractaires à l'implantation de changement (Skolnick, Bayley, 1986)⁴¹. Or, dans le cas sous étude, le changement proposé par la direction favorise l'amélioration des conditions de travail d'une part importante des policiers. Plusieurs policiers d'expérience ont fait le choix de quitter la gendarmerie pour profiter d'horaires et de conditions de travail correspondant à leur besoin. D'un autre côté, la séparation entre le secteur de la gendarmerie et le secteur de l'urgence satisfait les policiers en patrouille-duo (gendarmerie) qui considèrent que les appels non urgents sont des appels "poubelle" qui représentent pour eux une perte de temps. De plus, la séparation physique des policiers travaillant sur les "shifts" et des policiers ayant des horaires plus stables évite les comparaisons et les jalousies.

7.2.3 Le personnel du secteur communautaire

Cette section présente les avantages liés au modèle adopté par le département de police de Laval depuis le virage de 1999 pour le personnel ayant fait le choix d'intégrer le secteur communautaire. En outre, la littérature portant sur le lien entre la culture des policiers de terrain et l'implantation de changements sera à

⁴¹ Dans le cas du service de police l'exécutif syndical a ainsi empêché la direction de modifier la clause de l'annexe A qui dicte les activités qui peuvent être effectuées par les policiers travaillant en solo.

nouveau abordée en ce qu'elle a influencé les questions de recherches à la base de la présente étude (Manning, 1977; Manning et Van Maanen, 1978; Crank, 1998).

7.2.3.1 Les avantages perçus par le personnel policier du secteur communautaire

Il s'agit ici de comprendre pourquoi un certain nombre de policiers d'expérience ont fait le choix d'intégrer le secteur communautaire. Il semble que la structure adoptée rende les conditions de travail dans le cadre du secteur communautaire assez intéressantes pour que les policiers désirent s'y intégrer. D'un côté, le travail au communautaire procure aux policiers une qualité de vie qui correspond à leurs besoins. La recherche d'un équilibre entre travail et famille a été évoquée par plusieurs policiers du secteur communautaire, nonobstant le poste ou le sexe, comme étant un élément attractif. Les policiers travaillant au secteur communautaire ne travaillent plus sur les quarts de travail et disposent d'horaires flexibles qui leur permettent d'accorder plus de temps à leurs obligations familiales ainsi qu'à leur vie personnelle. D'un autre côté, le travail au communautaire permet aux policiers de disposer de l'autonomie et du temps nécessaire à un travail en profondeur. Le manque de temps pour traiter un dossier en résolution de problèmes est une situation qui finie par peser lourdement sur les policiers ayant le plus d'ancienneté à la gendarmerie.

7.2.3.1.1 Amélioration de la qualité de vie à la maison et au travail

Plusieurs policiers du secteur communautaire ont confié que, plus que leur croyance dans les concepts communautaires, des raisons personnelles les avaient attirés dans ce secteur. Bien qu'officiellement les horaires soient fixes, dans le quotidien, policiers et gestionnaires s'accommodent mutuellement. Un policier explique cette situation en disant: "Ici [au communautaire] c'est : ce qui est bon pour

minou est bon pour pitou". Les membres du syndicat sont conscients de cet exercice de "donnant, donnant" mais ferment les yeux dans la mesure où les policiers du secteur communautaire ne semblent pas vouloir que le syndicat se mêle d'un accord tacite dont ils tirent des bénéfices. Cette situation semble particulièrement convenir aux policiers qui ont de jeunes enfants. Étant donné que les policiers ne peuvent accéder à un poste au secteur communautaire avant d'avoir acquis plusieurs années d'expériences, plusieurs d'entre eux intègrent le secteur au début de la trentaine. Ils intègrent donc souvent le secteur alors qu'ils ont une jeune famille ou qu'ils prévoient avoir des enfants. De façon générale les horaires de jours et de soir permettent aux policiers de vivre sur un rythme qui correspond à celui des autres membres de la société ce qui permet une meilleure conciliation travail/famille ou du moins vie professionnelle/vie personnelle.

Les policiers ayant fait le choix d'intégrer le secteur communautaire ont souvent vu dans ce changement de carrière une opportunité pour améliorer leur qualité de vie au travail, les raisons évoquées étaient la recherche de nouveaux défis et d'un regain de motivation, la possibilité de faire preuve d'initiatives grâce à une autonomie accrue, un enrichissement et une variété dans le travail ainsi que la recherche d'horaires stables. Plusieurs policiers ont soulevé un autre élément de motivation intéressant de rapporter. La police communautaire permet d'établir un contact positif et donc plus valorisant avec les membres de la communauté.

Certains policiers ayant fait le choix de rester à la gendarmerie lors du virage de 1999 ont fini par intégrer le secteur quand-même. Les plus jeunes de la gendarmerie, qui deviennent pratiquement majoritaires étant donné qu'ils représentent 48,4% de l'effectif de première ligne à la gendarmerie⁴², ne

⁴² 92 policiers ont été embauchés (et travaillaient toujours au service de police) entre le 8 février 1999 et le 19 juin 2001. Or, la très grande majorité de ces policiers travaillent au secteur de la gendarmerie. Ils représentaient près de 48,4% du personnel de première ligne à la gendarmerie lors de l'étude (Département de police de Laval, 2001; Joly et Gougeon, 2002).

reconnaissent plus de statut particulier aux policiers d'expérience. De plus, étant donné que le département de police de Laval est en période de recrutement, les policiers les plus expérimentés doivent non seulement travailler avec des policiers peu expérimentés, mais également entraîner régulièrement de nouvelles recrues. Ils doivent alors quitter leurs coéquipiers attitrés pendant de longues périodes (un policier entraîne une recrue pendant une période d'environ 4 mois). De surcroît, le climat de constante urgence (suite au retrait des appels différables de la gendarmerie) qui prévaut à la gendarmerie a fini par en décider plusieurs à intégrer le secteur communautaire.

7.2.3.1.2 L'attrait de l'autonomie

Nonobstant le grade, le sexe ou la fonction occupée, l'un des éléments les plus motivant du travail au secteur communautaire est l'autonomie. L'intérêt pour l'autonomie est présent tant chez les policiers que chez les gestionnaires. Le personnel d'expérience considère que, malgré l'adrénaline et l'incertitude, le travail dans le contexte de la gendarmerie finit par devenir routinier, comme l'exprime ce policier d'expérience: "Quand ça fait 12 ans que tu travailles dans un environnement... peu importe ce qui arrive, en dehors d'un météore, tu sais quoi faire... j'avais ma solution, elle était prête".

Or, pour plusieurs, l'absence de routine associée à l'image du travail policier a été l'un des éléments déterminants pour leur choix de faire carrière dans le domaine policier. L'autonomie accrue du secteur communautaire permet donc aux employés de briser la monotonie qui s'est peu à peu installée dans leur travail à la gendarmerie. Les policiers du secteur communautaire voient dans l'autonomie et la latitude dont ils disposent dans ce secteur un avantage certain par rapport à la situation qui prévaut dans le secteur de l'urgence, puisque que toute action dans le secteur de la gendarmerie est guidée par un appel de service commandé.

L'autonomie dont dispose le personnel du secteur communautaire se situe non seulement au niveau de la façon de faire le travail mais également au niveau des dossiers à traiter et du type de travail à faire (Mohr et Symons, 2001), elle est encore accentuée dans la fonction d'agent d'intervention communautaire.

L'autonomie est par ailleurs à la fois l'élément le plus dur à gérer pour le gestionnaire et le plus difficile à accepter pour le policier nouvellement arrivé dans le secteur communautaire. Un gestionnaire explique les ajustements qu'il doit faire lors de l'arrivée d'un nouveau policier:

Ils n'ont pas d'autonomie encore parce qu'ils viennent directement de l'autre bord [secteur de la gendarmerie]. Un policier me dit: "Est-ce qu'il faut que je fasse une feuille de bord?" parce qu'il vient de l'autre bord, et de l'autre bord, il y a un compte rendu journalier... "Non, on en fait pas". Lui, il était prêt à tout m'écrire ce qu'il avait fait. "Non, tu gères tes journées".

7.2.3.1.3 Une opportunité unique: être lieutenant du secteur communautaire

Les lieutenants ont un intérêt supplémentaire au fait de travailler dans le secteur communautaire. Étant donné la variété des situations rencontrées et l'autonomie dont disposent les membres du communautaire, il est plus facile pour un lieutenant travaillant dans ce secteur de démontrer ces capacités de leadership ainsi que son esprit d'initiative qu'au niveau de la gendarmerie. En effet, ils sont à toutes fins pratiques des "directeurs" d'un poste de police communautaire⁴³. Cette situation a été renforcée par la stratégie prônée par l'inspecteur-chef dirigeant le secteur du

⁴³ Lors de la recherche sur le terrain, l'organisation vivait une période qualifiée par plusieurs membres de l'organisation comme la "course à l'inspectorat". Cinq des lieutenants travaillant dans le secteur communautaire ont participé au processus de sélection pour le poste d'inspecteur. Quatre des candidats ont obtenu le grade d'inspecteur et étaient sur la liste d'éligibilité au poste d'inspecteur. C'est dans ce cadre que plusieurs lieutenants ont parlé lors de rencontre informelle de leur perception quant à l'avantage de travailler au secteur communautaire.

communautaire, qui a été de laisser chaque lieutenant de PPC devenir maître de son secteur. Il est donc plus facile de "sortir du lot" quand on dirige un poste de police communautaire que lorsqu'on est un lieutenant de gendarmerie. Le travail du lieutenant de gendarmerie, tout comme celui de ses employés, est guidé par les appels logés au niveau des télécommunications (911).

7.2.3.1.4 Les agents d'intervention communautaire: un cas particulier

Si plusieurs policiers ont été attirés plus par les conditions de travail au communautaire que par leur adhésion aux principes de la police communautaire, c'est moins le cas des agents d'interventions communautaires. Il semble que ces policiers qui ne représentent que 22% du personnel de première ligne du secteur communautaire, aient un profil particulier (*voir annexe H*). Il est à noter que lors de l'étude, 58% des postes d'agents communautaire étaient occupés par des femmes alors que les femmes représentaient 31,3 % du personnel de première ligne au secteur communautaire et 20,9% des patrouilleurs de la gendarmerie à la même époque (*voir annexe N*).

Les policiers qui postulent pour la fonction d'agent d'interventions communautaires sont prêts à s'investir au niveau du développement de réseaux et de la résolution de problèmes. C'est chez les agents d'interventions communautaires qu'on retrouve le plus de policiers ayant été attirés par ce secteur parce que cette approche correspondait le mieux à l'image qu'ils se faisaient du travail: "C'est le côté, le volet policier qui vient me chercher, j'ai jamais été un policier à courir après les voleurs... tu prends le temps, tu t'assoies avec le monde, pis tu travailles avec tes tripes". Ces policiers sont également intéressés par le travail en profondeur et en résolution de problèmes et trouvent une valorisation dans le contact avec les citoyens.

7.2.3.2 Culture policière et police communautaire : les limites de la littérature

Les écrits sur la culture policière (Manning, 1977; Crank, 1998; Manning et Van Maanen, 1978) tendent à démontrer que les divers domaines d'activité du travail policier de terrain prennent une signification particulière liée par des sentiments et des valeurs impossibles de séparer du travail. Cette caractéristique est présentée comme source majeure d'explication quant aux difficultés d'implanter des changements dans le domaine policier. Les efforts de réformes et de changements dans les méthodes de travail des policiers sont reçus comme des menaces à l'intégrité de la culture policière qui est basée sur des pratiques devenues partie intégrante de cette culture sur le terrain (Manning, 1977; Manning et Van Maanen, 1978). John Crank (1998) va plus loin, pour cet auteur, la menace que représente l'implantation d'un changement dans le domaine policier aura pour effet de renforcer le sentiment d'appartenance des policiers vis à vis de leur culture basée sur la pratique et l'expérience liées aux méthodes traditionnelles (Crank, 1998).

Les recherches sur l'implantation de stratégies issues de l'approche dite communautaire tendent à conclure que les patrouilleurs sont particulièrement réticents aux types de transformations qu'elle engendre (Winfree, Bartku, et Seibel, 1996). La police communautaire implique une redéfinition du rôle du patrouilleur. Dans le modèle traditionnel, le rôle du policier s'appuie sur les valeurs de la culture de terrain (street cop culture), c'est-à-dire celles d'un agent de contrôle et de répression de la criminalité, chargé du respect des lois et de la lutte contre le crime. La police communautaire cherche à enrichir le rôle du patrouilleur pour qu'il adopte également un rôle d'intervenant social, chargé d'assurer le sentiment de sécurité tout en réglant les problèmes locaux grâce à la collaboration avec les citoyens de la communauté (Zhao, Lovrich et Gray, 1995; Trojanowicz et Bucqueroux, 1990). La police communautaire repose sur des valeurs qui diffèrent largement des valeurs traditionnellement associées à la culture des policiers sur le terrain, ce qui explique le manque d'intérêts et la résistance de certains policiers face à son implantation

(Winfree, Bartku, et Seibel, 1996). Certains auteurs considèrent que c'est surtout par le changement des valeurs de base de la culture policière que pourront être intégrés les principes de la police communautaire (Zhao, Lovrich et Gray, 1995). L'une des hypothèses développées à la suite de la première incursion de la chercheuse dans le monde policier (Mohr, 1996; Mohr et Symons, 2001) allait dans le sens de cette littérature. Étant donné que les policiers ayant le plus d'expérience tirent leur expertise et leur valorisation de leurs connaissances des méthodes de travail, ils devraient difficilement accepter un changement qui risquerait d'amener de nouvelles méthodes de travail. L'expertise des plus anciens d'entre eux est basée sur des méthodes appartenant exclusivement à la police de type professionnel. Toujours dans cette même optique, on pourrait penser que ces policiers n'auraient pas avantage à voir mettre en place un modèle basé sur la police communautaire. Si l'hypothèse s'était vérifiée, les policiers d'expérience n'auraient pas été désireux de changer les méthodes de travail qu'ils pratiquaient depuis des années, puisque l'apprentissage de nouvelles méthodes associées à la police communautaire entraînerait automatiquement une perte d'expertise. De plus, cette hypothèse sous-entend que dans le cas de l'implantation d'une philosophie plus communautaire, les policiers les plus jeunes qui ont appris ces principes à l'école risqueraient d'avoir une expertise dans ce domaine que les policiers ayant plus d'ancienneté n'auraient pas. Ceci changerait partiellement la dynamique de relation policier novice/policier d'expérience.

Dans les faits, cette hypothèse n'a pas été vérifiée. Au contraire, les policiers qui travaillent dans le secteur communautaire ont non seulement changé leur façon de travailler mais ils ont aussi accepté pour la plupart une baisse de leur revenu annuel. En temps normal, selon un policier, les heures supplémentaires peuvent représenter un supplément de 10 000\$ à 15 000\$ annuellement pour un patrouilleur de la gendarmerie. Elles sont quasi inexistantes au niveau du secteur communautaire puisqu'il n'y a pas d'urgence car les tâches peuvent être reportées au lendemain.

7.2.4 Le personnel de la gendarmerie

Une source de résistance aux changements identifiée dans la littérature fait référence à la position des policiers occupant un poste de supervision directe des policiers de première ligne, étant donné qu'ils ont acquis leur statut à l'intérieur du modèle hautement hiérarchisé des organisations policières traditionnelles (Solliciteur Général, 1990). Tout changement majeur dans les structures et les méthodes de gestion constitue pour eux une incertitude quant au futur de leur statut. Rappelons en effet que la police communautaire prévoit l'augmentation de l'autonomie des policiers patrouilleurs (Mohr et Symons, 2001). Elle prévoit aussi des modifications importantes dans le mode de supervision qui pourrait engendrer un aplanissement de la hiérarchie (Mastrofski, 1992; Trojanowicz et Bucqueroux, 1990). L'implantation de la police communautaire peut être perçue comme une perte d'autorité et de responsabilité potentielle.

Malgré ce qui est présenté dans la littérature, on observe à Laval une acceptation ou tout au moins une indifférence face à l'implantation de la police communautaire dans leur département de police de la part du personnel de la gendarmerie. En aucun cas ces changements n'ont été perçus comme menaçants, étant donné qu'ils continuent à appliquer les méthodes traditionnelles. Parallèlement, plusieurs améliorations résultent de l'implantation du projet. Les officiers de la gendarmerie peuvent plus facilement répondre aux appels du 911 et donc améliorer leurs statistiques qui sont à la base de l'évaluation quantitative⁴⁴. Avec la "réingénierie" du traitement des appels, celui qui est considéré comme non urgent est différé par le centre d'appels du 911 et transmis directement au poste de police communautaire. Pour faire face au rajeunissement brutal du personnel de gendarmerie, et à la perte d'expertise qui en a découlée (*voir* chap. 5) le nombre de

⁴⁴ Il s'agit de critères quantitatifs provenant de l'évaluation traditionnelle tels que le nombre d'appels répondus, la rapidité de réponse aux appels et le taux d'arrestation.

superviseurs directs a augmenté. L'implantation de la police communautaire à Laval a donc eu pour effet d'augmenter la structure paramilitaire correspondant au modèle classique (*voir* chap. 6)

7.2.5 Enjeux liés à l'appartenance à des groupes particuliers

Outre le secteur dans lequel travaille le personnel rencontré, il semble que certaines caractéristiques liées à l'appartenance à des groupes particuliers aient une influence sur l'enjeu que peut représenter le modèle de police communautaire tel qu'il a été mis en place à Laval. Trois groupes ont été ainsi identifiés, soit, les policiers ayant connus la police à Laval alors que la gendarmerie était encore décentralisée, les policiers les plus récemment entrés au service de police⁴⁵ et enfin les policières.

7.2.5.1 Policiers ayant le plus d'ancienneté

Les policiers ou les gestionnaires ayant connu la police de Laval avant qu'elle ne procède à une centralisation des activités de gendarmerie tiennent un discours clair. La police communautaire est en fait la conséquence d'un retour de balancier. Elle répond à une problématique qui s'est développée à la suite d'une centralisation et d'une bureaucratisation lesquelles ont débouché sur la mise en place des principes associés à la police dite professionnelle. La police communautaire n'est pas une mauvaise idée en soi mais elle rappelle la situation qui prévalait avant l'éloignement des policiers et des citoyens, qui a suivi la mise en place de la technologie du 911 et de l'implantation d'une police réactive ou dirigée par la

⁴⁵ On désigne ici les policiers ayant moins de trois ans d'ancienneté qui ne sont pas encore éligibles à l'obtention d'un poste au secteur communautaire.

réponse aux incidents dit "incident driven" (Eck et Spelman, 1987). Sans être révolutionnaire, la police communautaire permet de contrer l'effet de l'éloignement policiers/citoyens ainsi que la perte progressive de la connaissance du territoire desservi par les policiers. Un policier exprime clairement cette perception:

Moi j'ai connu avant, quand il y avait... pas 14 postes parce que j'étais pas dans la police à ce moment là, il y avait environ 6 ou 7 postes, c'était décentralisé... Sauf qu'à un moment donné ils [l'administration] ont centralisé [...] La police communautaire c'est quoi? C'est la proximité au citoyen, c'est bien beau les livres qu'ils ont sorti pis tout le kit mais ils ont réinventé la roue.... En plus, c'est sûr que quand tu as un poste de police dans ton secteur c'est un sentiment d'appartenance, la police est proche de nous... Pourquoi on l'a enlevé [après la centralisation de la patrouille]? On était tous en patrouille à deux hommes, pis on faisait juste couvrir des appels. Je pouvais pas être en contact avec personne c'est certain... Mais, dans le temps où je suis rentré, il y a 26 ans j'avais le secteur X. Moi, je connaissais tous mes commerçants, juste par la main je pouvais savoir si ça allait bien ou pas. J'avais un contact privilégié avec eux-autres... Ça travaillait bien plus facilement... Premièrement la police, si tu n'as pas d'informations du citoyen, tu n'opères pas ... Donc, si tu n'as personne qui vient t'apporter des choses ça ne marche pas... Donc on avait fait ça en centralisant parce que là on couvrait juste des appels, on avait plus de contact avec le citoyen... À ce moment là, on s'est rendu compte de l'erreur qu'on avait fait et on s'est dit... Mais là, dire qu'on va faire de la police communautaire et tout le kit... Non on va prendre l'ancien système [avant la centralisation] et on va peut être l'améliorer.

Selon plusieurs de ces policiers, trois des axes de la police communautaire, soit le rapprochement, le partenariat et la résolution de problèmes étaient ceux sur lesquels reposait le travail des policiers de Laval avant la centralisation des services et l'éloignement progressif des policiers des membres de leur communauté.

Je me rappelle avant, en résolution de problèmes... mon partenaire infiniment plus expérimenté que moi. Pis s'il y avait un problème avec petit Joe Blow, il allait voir sa mère, on réglait comme ça, des fois même pas de rapport parce que le problème était réglé... pis on avait de l'information! Je vais vous dire de quoi. J'avais un petit calepin noir, c'était pas pour prendre des noms c'était pour recueillir de l'information ... la personne quand on allait manger notre "smoke meat" disait: Il y a une petite auto blanche qui passe dans le secteur ... ils avaient pas peur de nous en parler parce qu'on se voyait régulièrement donc... aujourd'hui le policier ne connaissant pas le dépanneur ou quoi que ce

soit... les gens ont tendance à être méfiants. Quoi, il va me mettre comme témoin... ho! Je lui dirais pas... aujourd'hui les gens ils parlent pas. [...]. Ça a été perdu quand on a centralisé et qu'on avait plus ni contacts ni informations, sauf qu'on appelle ça différemment et on réinvente la roue...

Dans les faits, les policiers ayant le plus d'expérience tels que les policiers rencontrés au niveau de l'exécutif syndical, ne voient pas la police communautaire comme une nouveauté. Elle n'est donc pas une menace, au contraire, certains la perçoivent comme un moyen de revenir à des pratiques et façons de faire "plus logiques".

7.2.5.2 Policiers nouvellement embauchés

Selon un superviseur de la gendarmerie rencontré lors de l'étude, ses policiers ont en moyenne 3 ou 4 ans d'expérience. Rappelons qu'au moment de la recherche, 92 policiers avaient intégré le secteur de la gendarmerie dans les trois dernières années (Joly et Gougeon, 2002). Les policiers les plus récemment entrés au service ont donc été formés sur les principes de la police communautaire lors de leur formation académique. Ils ont aussi, pour la plupart d'entre eux, commencé leur carrière au département de police de Laval en tant qu'auxiliaires dans un poste de police communautaire. Ils pourraient profiter de leurs connaissances théoriques en matière de police communautaire pour démontrer leur intérêt et leurs capacités à travailler dans le cadre de stratégies associées à la police communautaire lors de leurs interventions à la gendarmerie. Par contre, ils font souvent partie des policiers les moins intéressés à participer directement à la police communautaire. Il semblerait que certains jeunes policiers délaissent, du moins temporairement, les principes de police communautaire auxquels ils ont été initiés lors de leur formation académique pour se conformer d'avantage à l'image qu'ils se font de ce qu'est le travail à la gendarmerie, à savoir la réponse aux appels d'urgence.

Pour la première fois dans l'histoire de la police à Laval, le travail des policiers de la gendarmerie correspond à l'image de la police qui est transmise dans la

société et dans une certaine mesure dans les organisations policières elles-mêmes comme étant la "vraie police" qui consiste à. "pogner des voleurs" et "attraper des bandits". Les jeunes policiers qui travaillent actuellement à la gendarmerie sont décrits par les policiers plus expérimentés comme étant encore en période de "lune de miel", comme ayant toujours le "feu sacré" et désirant "vivre sur l'adrénaline". La segmentation du département de police de Laval en deux secteurs distincts leur a permis de se dégager des appels non urgents qu'ils considèrent comme une perte de temps. Le modèle de séparation entre urgent et non urgent leur permet de pratiquer un type de travail qui les intéresse et qui correspond à ce pourquoi ils ont souvent décidé de se diriger dans le domaine policier. Les jeunes policiers ne sont pas nécessairement contre l'idée de travailler un jour au secteur communautaire. Ils voient dans ce secteur une porte de sortie de la gendarmerie et de son rythme.

7.2.5.3 Les policières

La littérature portant sur les femmes dans la police s'intéresse particulièrement à la façon dont les femmes s'intègrent dans un milieu historiquement constitué par des hommes. Les policières doivent bâtir leur crédibilité et faire leurs preuves, affronter les situations de harcèlement sexuel, composer avec l'isolement et les stéréotypes (Bartol, Bergen, Volckens, Knoras, 1992; Lebeuf, 1996; More, 1992; Miller, 1998). Elles doivent également concilier famille, maternité et carrière (More, 1992; Bartol, 1992; Lebeuf, 1996). C'est l'angle de la conciliation travail/famille qui nous intéresse dans la mesure où cet aspect s'est révélé comme étant l'une des raisons qui attire les policières au secteur communautaire. Les exigences familiales ainsi que le désir de fonder une famille ont été des raisons identifiées comme source d'attrait pour le secteur communautaire. Il est important de noter par ailleurs que les policiers sont également attirés au secteur communautaire pour ces mêmes raisons. Toutefois, c'est au secteur communautaire que les femmes policières sont les plus représentées au département de police de Laval. Elles composent 31,3 % du personnel de première ligne au secteur communautaire alors qu'elles n'occupent

que 17,7% de l'ensemble des postes policiers permanents à Laval (Département de police de Laval, 2001) (voir annexe N, tableau 3).

Les policières, tout comme leurs homologues masculins sont sensibles aux horaires de travail dans la mesure où ceux-ci rendent plus aisées les obligations familiales. Plusieurs considèrent qu'il est difficile d'avoir des enfants en travaillant soit à la gendarmerie, soit aux enquêtes, compte tenu des horaires de nuits et des heures supplémentaires qui sont souvent exigées. Une policière nouvellement arrivée au secteur communautaire explique son choix:

C'est sur que dans mon cheminement de carrière je me disais "Ça va faire 12 ans que je fais ça". Je me dis que si je veux avoir un enfant, sur la gendarmerie avec les horaires, c'est assez terrible. Je les vois, je sais pas comment ils font, [...] si je veux un enfant ça va être dans les 3-4 prochaines années. Il va falloir que j'y pense sérieusement. Je me suis dis, si dans un an ou deux j'arrive à me trouver un autre travail que j'aimerais avec des horaires peut être plus conciliants pour la vie familiale, ça serait peut être pas mauvais. C'était ça un peu l'optique que j'avais appliquée. [...] J'ai moins envie de faire du temps supplémentaire qu'avant, avant j'en ai fait beaucoup. L'année passée est la première année ou j'en ai refusé comme ça ne m'était jamais arrivé, avant, [si] je refusais 8 heures [de temps supplémentaire], je me sentais coupable. Maintenant... j'ai envie d'avoir une qualité de vie alors qu'avant, je ne ressentais pas le besoin.

Silverberg (1994 dans Lebeuf, 1996) justifie le fait que les femmes quittent plus souvent la police que les hommes, par les raisons familiales. Il semble qu'une partie des policières de Laval voit dans l'obtention d'un poste au secteur communautaire une alternative leur permettant de concilier travail, famille et maternité.

7.3 LE PARADOXE DE LA CONFORMITÉ OPPORTUNISTE

La présente recherche permet d'identifier au moins deux étapes dans l'évolution de la carrière des policiers de première ligne. Dans les premières années,

le policier "recherche l'adrénaline", un milieu de travail non conventionnel basé sur l'urgence et l'imprévisibilité des situations. Cette période est généralement suivie d'une prise de conscience quant à la contribution somme toute marginale du policier face aux problématiques globales de sécurité sur le territoire. Le policier prend conscience des limites de la réponse aux appels au cas par cas. Il commence également à ressentir les effets du rythme de travail à l'urgence. O'Connor (2002) identifie cinq étapes principales de la carrière d'un policier. Lors des deux premières années de sa carrière, le policier est un novice⁴⁶, durant les deux années suivantes il perçoit son rôle comme étant celui d'un policier de la télé (TV cop), il joue au héros. Lors des trois étapes suivantes le policier prend successivement une position cynique puis réaliste et enfin résignée en attendant la retraite⁴⁷.

En sachant que c'est à la gendarmerie qu'on retrouve le personnel le plus novice et que c'est au secteur communautaire que se centralise une part du personnel de première ligne le plus expérimenté, on peut dire que le modèle communautaire adopté à Laval permet au policier d'intégrer un secteur qui correspond à ses besoins du moment. D'une part, en commençant sa carrière à la gendarmerie, la nouvelle recrue travaille sur des appels variés, ponctuels, dans un contexte exigeant en terme de stress qui correspond à l'image qu'il s'était fait du travail policier et qui l'a attiré dans le métier. D'autre part, l'obligation d'avoir complété au moins trois ans à la gendarmerie avant de pouvoir intégrer le secteur communautaire permet d'harmoniser la période d'éligibilité avec une nouvelle l'étape dans la carrière du policier. L'absence d'urgence permet à ces policiers d'avoir le temps de travailler certaines problématiques plus en profondeur, ce qu'ils n'auraient pas pu faire à la gendarmerie. Le choix d'intégrer un nouveau secteur basé sur

⁴⁶ O'Connor utilise la terminologie "rookie" qui est également utilisée au Québec. Les policiers de Laval ont pour leur part tendance à utiliser l'expression "vert" pour désigner les recrues.

⁴⁷ Les informations obtenues sur les cinq étapes de la carrière du policier ont été validées auprès du professeur O'Connor dans le cadre d'une correspondance par courrier électronique (29 août 2003).

l'application de méthodes différentes lui permet également de trouver une nouvelle motivation et de nouveaux défis. Un policier décrit ses motivations quant au choix d'intégrer le secteur communautaire: "Moi, j'étais rendu à une étape dans ma carrière où j'avais besoin d'un changement, pis ça c'était comme un bon "timing". Facque j'avais la motivation là".

Tous ces constats nous amènent à proposer un quatrième paradoxe. Bien que le virage communautaire soit accepté par une majorité des membres de cette organisation, les raisons de leur adhésion sont, au départ, souvent dues à des choix opportunistes plutôt qu'à une conviction intime dans les vertus de la police communautaire. Il a été établi précédemment qu'une grande partie des policiers interviewés se dit consciente que c'est vers le type d'actions prônées par la police communautaire que la police contemporaine doit se diriger. Cependant, cela ne veut pas dire pour autant que tous ces policiers soient prêts à mettre en pratique ce genre d'approche. En effet, il y a des réticences au niveau de la façon dont ces principes doivent être mis en application et surtout sur la faisabilité de ces changements dans un département de police de la taille de celui de Laval.

Les réticences les plus importantes concernent la faisabilité d'implanter la police communautaire à Laval, le doute quant au degré de polyvalence possible chez un policier ainsi qu'une perception selon laquelle la police communautaire ne fait pas partie du véritable travail policier. Or, le modèle adopté par Laval permet aux policiers de travailler en fonction de leurs affinités, dans un contexte qui répond à leurs besoins en terme de qualité de vie et d'étapes dans leur carrière. Les policiers les plus jeunes travaillent à la gendarmerie, ils effectuent une tâche qui correspond à l'image qu'ils se sont fait à travers les médias et les autres vecteurs sociaux de ce qu'est la police (ex : arrestations, situations d'urgence, accidents). Les policiers du secteur communautaire recherchent surtout un équilibre entre travail et famille. Ils préfèrent bénéficier d'horaires plus flexibles.

C'est parce que le personnel de Laval (travaillant ou étant impliqué au niveau des services de première ligne) trouve un avantage à l'existence du secteur communautaire que celui-ci peut fonctionner. Bien que le travail dans le secteur communautaire ne corresponde pas aux façons de faire généralement acceptées et que plusieurs actions dérogent aux règles (formelles ou non), syndicat, policiers et gestionnaires acceptent la mise en place de méthodes de travail associées à la police communautaire dans la mesure où ils y trouvent chacun leur compte.

On en conclut que la clef du succès de l'implantation de police communautaire à Laval réside dans le modèle particulier qui a été adopté. Il ressort de cette recherche la nécessité lors de l'étude de l'implantation d'un changement majeur, d'aller au-delà des résistances au changement et d'en analyser les enjeux pour les divers acteurs impliqués.

Le paradoxe qui a été soulignée dans le présent chapitre est contenu dans l'expression "conformité opportuniste". Les policiers et le syndicat semblent se plier à la règle, c'est à dire au changement préconisé par la direction si l'on considère que ce changement met l'accent sur des valeurs qui ne sont pas nécessairement centrales pour la majorité des policiers. Mais, dans les faits, cette conformité est opportuniste dans la mesure où l'ensemble du personnel touché par le changement trouve un avantage dans celui-ci. Ce n'est donc ni parce qu'ils croient à la police communautaire ni parce qu'ils se conforment aux choix de la direction, que policiers, gestionnaires et syndicat ont accepté le changement mais parce que le modèle adopté par Laval permet à chacun de tirer son épingle du jeu.

CHAPITRE VIII

PISTES DE THÉORISATION ET RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

Cette recherche vise à dépasser la retranscription des observations empiriques quant à l'implantation de la police communautaire à Laval. En effet, si la théorisation enracinée dans la réalité rend légitime de ne pas théoriser a priori, elle vise en contrepartie au développement d'un objet théorique ou, tout au moins, à l'élaboration d'une réflexion théorique a posteriori. La théorisation ancrée permet en effet de rendre intelligible l'accumulation d'informations et d'observations à travers un processus d'analyse permettant d'arriver à une théorisation originale ou encore à la confrontation de théories existantes avec les phénomènes et les perceptions recueillies sur le terrain (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996). Ce chapitre vise à traduire (Latour et Callon, 1991) et organiser les principaux résultats de la thèse à travers divers prismes permettant de proposer une perspective originale quant à l'implantation de la police communautaire. Les quatre premiers chapitres analytiques ont contribué à cette théorisation en présentant les résultats en fonction des grandes questions de recherches, à travers l'identification de divers paradoxes permettant de mettre en lumière d'apparentes incongruités soit en fonction de la logique soit face aux résultats d'autres recherches existantes. Certaines pistes explicatives ont été soulevées de façon à résoudre en partie l'énigme permettant d'expliquer chacun des paradoxes. Il s'agit à présent, d'une part, de poursuivre nos réflexions théoriques. D'autre part ce chapitre présente l'exercice de réflexivité épistémologique et méthodologique auquel s'est prêtée la chercheuse pour mener à bien l'étude (Johnson et Duberley, 2000). Mais avant, le chapitre débute par un retour sur les paradoxes identifiés lors de la recherche.

8.1 RETOUR SUR LES PARADOXES

Un premier paradoxe découle de l'analyse des perceptions effectuées dans le chapitre quatre (*voir* section 4.4). Le virage de 1999 avait pour objectif de solidifier les bases d'implantation de la police communautaire à Laval, ce qui a réussi puisque le changement n'a pas connu de résistances majeures et que le syndicat des policiers a activement participé à sa mise en place. Pourtant, l'étude des perceptions dénote trois éléments importants, d'une part, sans y être totalement réfractaires, les policiers considèrent généralement que la fonction centrale de la police n'est pas atteinte dans le cadre des stratégies de la police communautaire mais plutôt par l'application des principes de la police traditionnelle. Les policiers du secteur communautaire considèrent d'ailleurs parfois que le changement visant à donner aux principes associés à la police communautaire une place centrale dans le fonctionnement du service a eu pour effet d'isoler ses principaux artisans. Le paradoxe qui s'en dégage est le suivant: si les stratégies associées à la police communautaire ne sont pas considérées comme étant centrales à la poursuite des objectifs de ce qui est encore perçu souvent comme étant la "vraie police", comment expliquer que le syndicat ainsi que les policiers et gestionnaires touchés par le changement aient accepté de voir implanter un modèle renouvelé visant la mise en valeur de la police communautaire?

La réponse à ce paradoxe se trouve dans le chapitre sept dont le paradoxe est contenu dans l'expression "conformité opportuniste". Les policiers et le syndicat semblent se plier à la règle, c'est-à-dire au changement préconisé par la direction si l'on considère que ce changement met l'accent sur des valeurs qui ne sont pas nécessairement centrales pour la majorité des policiers. Mais, dans les faits, cette conformité est opportuniste dans la mesure où l'ensemble du personnel touché par le changement trouve un avantage dans celui-ci. Ce n'est, par conséquent, ni parce qu'ils croient à la police communautaire ni parce qu'ils se conforment aux choix de la direction, que policiers, gestionnaires et syndicat ont accepté le changement mais parce que le modèle adopté par Laval permet à chacun de tirer son épingle du jeu.

Ce n'est donc pas parce que les membres du service interrogés se disent peu intéressés à la philosophie qui est à la source d'un changement qu'ils vont nécessairement s'y opposer en pratique. C'est plus la façon dont ce changement va être présenté aux employés ainsi que les avantages que les employés vont pouvoir identifier en matière de qualité de vie et de cheminement de carrière qui va déterminer si les membres de l'organisation touchés vont se rallier au changement.

Les deux autres paradoxes sont plus indépendants l'un de l'autre. Par contre, on peut dire qu'ils démontrent tous deux que ce qui a fait la réussite du modèle de Laval, soit sa structure en silos, est également la source de plusieurs des problèmes rencontrés. Le chapitre cinq porte sur la perte d'expertise qu'entraîne la mise en place d'un modèle visant à permettre au personnel d'acquérir une nouvelle expertise. Le service de police a dégagé une masse critique d'employés pour qu'ils pratiquent une approche policière qui n'est pas effectuée quand elle doit être faite en concomitance avec la réponse aux urgences considérée généralement comme étant l'activité policière centrale. Par contre, en choisissant les employés du secteur communautaire en fonction de l'ancienneté, les policiers les plus jeunes se retrouvent à la gendarmerie avec un nombre limité de policiers possédant une expertise liée à la connaissance du travail sur le terrain. La chaîne de socialisation et de transmission des connaissances par compagnonnage est rompue. En même temps, les policiers d'expérience doivent acquérir de nouvelles compétences et ne peuvent se tourner vers des pratiques terrain connues. Alors qu'ils avaient le statut de *maîtres* à la gendarmerie ils ont maintenant le statut d'*apprentis*. L'implantation de la police communautaire a permis l'acquisition de nouvelles compétences mais le modèle de Laval a entraîné une perte temporaire d'expertise pour une portion importante de ces policiers de première ligne. De plus, elle a affaibli le processus de compagnonnage qui occupe une place centrale dans la formation des nouveaux policiers.

Le chapitre six fait ressortir le fait qu'en instaurant deux services de première ligne distincts, les policiers des deux secteurs ne sont pas en contact régulier, ce qui a un effet sur la transmission des informations entre les deux secteurs quant aux activités effectuées par chacun d'eux. Ainsi, certains policiers font une intervention dans un milieu particulier sans savoir que les policiers de l'autre secteur y effectuent également des interventions dont la nature est différente voire même opposée en terme de stratégie employée (ex: programme de prévention dans les écoles par les AIC et opération répressive par des policiers de la gendarmerie). De plus, étant donné que les policiers du communautaire et de la gendarmerie travaillent avec des stratégies qui diffèrent, leurs façons d'entrer en relation avec les membres de la communauté sont, elles aussi, différentes. Les policiers du secteur communautaires ne se reconnaissant plus dans les principes décrits comme étant à la base de la culture de terrain, on voit émerger dans ce secteur une nouvelle sous-culture liée au terrain dont la substance est basée sur la nécessité de se rapprocher à tous prix des citoyens et de leurs besoins. Enfin, le citoyen, pour sa part, n'est pas au courant qu'il existe au niveau du département de police de Laval deux types de philosophie d'intervention, ce qui risque de poser des problèmes à long terme.

8.2 TRIANGULATION THÉORIQUE

Le domaine de la théorie des organisations est multiparadigmatique. Ainsi, on retrouve une constellation de théories de provenances diverses visant chacune à aborder l'étude des phénomènes organisationnels sous une facette jusqu'alors peu ou mal éclairée (Morgan, 1989). Pour les fins de cette étude nous avons puisé dans des perspectives existantes en procédant à ce qui sera qualifié de triangulation théorique par l'utilisation de plusieurs prismes analytiques permettant à chacun de rendre compte d'une partie de la diversité des effets de l'implantation de la police communautaire dans une organisation. Cette recherche tente de rendre intelligible l'expérience humaine et organisationnelle, en abordant l'implantation de la police

communautaire dans toute sa complexité et sa richesse par l'inclusion des dimensions multiples de ses effets. C'est en s'appuyant sur des savoirs et des perspectives appartenant à plusieurs disciplines (criminologie, sciences politiques, anthropologie, sociologie) et objets d'étude (culture, structure et pouvoir⁴⁸) qu'a été effectué ce regard croisé sur la mise en place d'un modèle de police communautaire à Laval. C'est en combinant les concepts de culture, de structure et de pouvoir dans l'organisation qu'a été orientée la quête de sens. L'objectif de l'approche utilisée est de produire des connaissances capables d'éclairer une pratique émergente en rupture avec les structures et les pratiques conventionnelles de ce type d'organisation.

8.2.1 La police communautaire: interactions sociales et relations de pouvoir

Le changement ne peut être compris comme un phénomène émanant d'une décision de la direction, implanté de façon unilatérale (Lapointe, 1997). Une étude visant à comprendre de quelle façon l'implantation de la police communautaire a été perçue et acceptée par les membres d'une organisation policière nécessite de rendre compte de la perception des divers acteurs partageant un même espace mais le comprenant de façons différentes. Elle exige d'appréhender le changement sous un angle qui permet de mettre en lumière un discours et une compréhension pluridimensionnels ainsi que le processus de négociation et de redéfinition qui explique en partie la forme définitive du changement implanté. Le chercheur doit se plonger dans un tourbillon informationnel ainsi que dans un espace régi par des codes formels ou non, parfois contradictoires (Friedberg, 1993). L'étude de l'évolution de l'implantation de la police communautaire à travers les négociations,

⁴⁸ Le pouvoir est ici compris dans le sens de la capacité que possède un individu ou un groupe de se rendre relativement incontournable dans le cadre d'un aspect particulier des activités (formelles ou non) à l'intérieur de l'organisation. Le pouvoir lui permet, dans certaines circonstances d'imposer ses exigences. Il fournit également à l'employé qui le détient, à la fois une valorisation et une motivation.

les interactions, les enjeux et les perceptions des divers groupes et individus impliqués dans la police communautaire à Laval a permis de mettre en évidence les effets de ce changement sur les relations de pouvoir. On distingue entre autres la mise en place d'un nouveau mode d'interaction entre le patronat et le syndicat du service de police lors de la préparation et la mise en place du nouveau modèle d'organisation de 1999. On note également depuis l'implantation de la police communautaire la position stratégique occupée par un groupe d'employés (AIC) considérés auparavant comme étant des marginaux.

8.2.1.1 Nouveaux rapports de négociation entre deux protagonistes en vue de l'implantation de la police communautaire : de la confrontation à la coopération

Patronat et syndicat sont les deux instances formelles impliquées dans la négociation du mode d'organisation et des conditions de travail. De par son statut de représentant des intérêts des membres du personnel policier, le syndicat est partie prenante des différentes activités liées à la négociation et à l'application de la convention collective de travail. Il se tient également largement informé des grandes orientations et des réflexions stratégiques de la direction dans la mesure où celles-ci pourraient affecter les conditions de travail des employés et pourraient avoir un impact sur les négociations d'une prochaine convention collective (Lapointe et Paquet, 1994). Les analyses dites stratégiques ont élargi la réflexion sur les courants syndicaux pour s'intéresser aux raisons qui peuvent expliquer les mutations dans les types de relations de négociation (Gagnon, 1998; Thuderoz, 1998).

L'implantation de la police communautaire est à l'origine de l'émergence des nouveaux codes de conduite entre syndicat et patronat. La situation observée au niveau du service de police au moment de l'implantation de la police communautaire est entre autres caractérisée par un rapport de coopération entre la direction du service de police et le syndicat des policiers. La compréhension de cette situation a nécessité une analyse des logiques syndicales et patronales ayant conduit à la

négociation d'un changement dont la forme a été en rupture avec les habitudes dans le domaine policier. L'analyse des données empiriques en terme d'enjeux présentée au chapitre sept a permis d'arriver à une conception selon laquelle le changement a été facilité par une conformité opportuniste adoptée tant par les acteurs institutionnels que par les autres membres de l'organisation dont le travail est touché par la mise en place de la police communautaire.

Ces relations de coopération se sont constituées à partir de fréquentes rencontres entre membres des deux groupes occupant une place formelle dans les décisions ayant un impact sur le personnel policier. En participant à une relation partenariale avec la direction du service de police, le syndicat s'est assuré que les modalités d'action menant au changement soient conformes aux besoins de ses membres. En contre-partie, il s'est engagé à traduire le changement préconisé en des termes permettant de montrer aux employés les avantages que pouvait représenter ce type de changement de façon à assurer leur soutien (Latour et Callon, 1991). De son côté, la direction du service de police s'est assurée la collaboration du syndicat en dispensant des sessions de formation et de sensibilisation sur la police communautaire et le modèle d'organisation préconisé tout en impliquant les instances syndicales dès la phase de planification du modèle communautaire. Quelques recherches ont porté sur la place grandissante qu'occupent les syndicats dans la définition des changements dans l'organisation (Lapointe, 1997; Lapointe, 1998; Eaton, 1994). Toutefois, peu d'études ont porté sur des expériences ayant été basées sur des relations de coopération (Heckscher, Eisenstat et Rice, 1994).

Pour favoriser la mise en place du modèle, la direction du service et l'exécutif du syndicat se sont impliqués dans un processus de coopération. Il s'agissait d'une stratégie permettant l'atteinte de leurs objectifs convergents (dans la mesure où ils y voyaient tous les deux un avantage), mais, différents en ce qui a trait aux raisons motivant l'engagement de ces deux groupes envers le changement (Callon et

Latour, 1991; Crozier et Friedberg, 1977). On peut dire que syndicat et direction du service ont tous deux su traduire le changement de façon à permettre l'adhésion du plus grand nombre à leur projet (Latour, 1995)⁴⁹.

Il est possible de faire un parallèle entre la situation observée dans le cadre de l'étude de l'implantation de la police communautaire à Laval et la théorie développée par Latour et Callon (1991) au sujet de l'innovation. L'innovation serait le produit d'ajustements, de compromis et de négociations. Un changement serait donc rarement réussi en raison de ses qualités intrinsèques. Dans la situation étudiée, c'est moins le partage d'une vision commune quant à la police communautaire et son utilité que les avantages de la configuration particulière adoptée pour implanter la police communautaire à Laval qui a permis l'adhésion à ce changement.

8.2.1.2 Nouveau pouvoir d'un groupe dissident : déplacement du pouvoir d'influence vers les agents d'interventions communautaires

La fonction d'agent d'interventions communautaires a été largement abordée dans le cadre de cette thèse. Les policiers qui occupent cette fonction jouent un rôle central dans les activités liées aux quatre grands axes sur lesquelles repose la police communautaire telle qu'elle a été comprise au département de police de Laval. L'autonomie ainsi que les responsabilités dont disposent ces policiers donnent aux agents d'interventions communautaires un pouvoir informel non négligeable.

⁴⁹ Le mot traduction est compris ici dans le sens explicité par Callon et Latour (1991) dans leur théorie de l'innovation. Une traduction est une production linguistique et intellectuelle qui permet la compréhension et l'analyse des discours que les acteurs (actants) utilisent pour justifier leurs positions d'une part, et influencer d'autre part, par l'utilisation de termes et d'arguments choisis en fonction de l'interlocuteur qu'il tente de convaincre du bien fondé de leur position.

On peut dire que bien que la fonction d'agent d'interventions communautaires existe depuis 1993, ce n'est qu'à partir du changement organisationnel de 1999 que les employés exerçant cette fonction sont devenus incontournables dans l'organisation. Il est important de rappeler qu'à l'époque de l'expérimentation des *Centres de services en sécurité publique* (CSSP) à Laval (et encore actuellement dans une certaine mesure), les agents d'interventions étaient considérés comme des dissidents ou des marginaux puisqu'ils appliquaient une philosophie éloignée de celle qui est la norme dans le travail policier. On peut faire un parallèle avec les constats énoncés par Jamous (1969 dans Pelletier, 1995) qui avait identifié comme acteurs importants dans l'organisation certains membres du personnel considérés comme étant à la fois délinquants en raison de leurs relations avec des "logiques d'actions" différentes, voire contradictoires à celle de l'organisation et par ailleurs perçus comme indispensables à cause de leur rôle d'interprètes face à ces autres logiques d'actions.

Dans un article portant sur des employés œuvrant dans le cadre de partenariats internationaux Guy Pelletier désigne ce type d'employé sous le nom de "navigateur de frontières" en raison de ses relations privilégiées avec certaines organisations de l'environnement externe. Un navigateur est souvent amené à représenter l'organisation. Il devra prendre des engagements qui dépassent les responsabilités associées à son poste, en raison de l'indépendance dont il doit disposer pour travailler à l'établissement des contacts nécessaires à la mise en place de conditions favorables au développement d'un partenariat (Pelletier, 1995). Par son rôle de premier plan dans la mise en application des principes associés à la police communautaire, l'agent d'interventions communautaires travaillant au département de police de Laval peut être compris comme étant lui aussi un "navigateur de frontière".

On observe un nouvel équilibre entre le pouvoir formel occupé par les gestionnaires des postes de police communautaire et le pouvoir informel associé à

l'expertise ainsi qu'à la position stratégique des agents d'interventions communautaires au niveau des relations avec les citoyens et les organismes communautaires. La police communautaire repose sur de nouvelles approches ainsi que sur une expertise renouvelée. Elle exige également que les membres des corps policiers se rapprochent des citoyens et de leurs besoins tout en développant des relations partenariales dans le but de travailler à la prévention des délits ainsi qu'à la résolution des problèmes récurrents. Tout comme les gestionnaires chargés du développement de projet de partenariat international ont besoin du navigateur de frontière pour connaître l'environnement et favoriser les échanges, le lieutenant en charge d'un poste de police communautaire est dépendant de la qualité du travail effectué auprès des membres de la communauté par les agents d'interventions communautaires lorsque ceux-ci sont "dans la communauté".

La responsabilisation et la requalification des travailleurs à travers la police communautaire a eu pour effet de camper l'influence des agents d'interventions communautaires dans la pratique quotidienne du travail au secteur communautaire. L'intérêt affirmé par la direction pour le travail associé à la police communautaire permet de comprendre cette nouvelle situation. La position particulière des AIC modifie le rôle du lieutenant et du sergent au secteur communautaire. De manière formelle ou non, les policiers-solo du secteur communautaire se tournent vers les agents d'interventions communautaires pour chercher certaines solutions quant aux difficultés opérationnelles. Les AIC sont devenus les personnes ressources de la police communautaire.

Crozier et Friedberg (1977) identifient quatre grandes sources de pouvoir liées au contrôle ou à la maîtrise de diverses incertitudes, soit: les pouvoirs liés à la spécialisation fonctionnelle, aux relations organisationnelles avec l'environnement, au contrôle de la communication et des informations, ainsi que celui qui découle des règles organisationnelles (Friedberg, 1993). Les gestionnaires tirent leur pouvoir de leur statut formel lié aux règles organisationnelles. Au secteur communautaire ce

pouvoir est balancé par le pouvoir informel dont disposent les agents d'interventions communautaires. Ces employés possèdent à la fois un pouvoir lié à l'expertise et à leurs relations avec l'environnement. Les lieutenants et sergents travaillant dans les postes de police communautaires ont été peu formés aux principes associés à cette philosophie d'action. Ils doivent compter sur l'efficacité du travail des agents d'interventions qui sont seuls à posséder les connaissances ainsi que les contacts externes indispensables à l'atteinte des résultats du poste de police communautaire.

8.2.2 Réflexions quant à la structure des services de première ligne

La littérature policière présente généralement la structure⁵⁰ de ce type d'organisation comme étant conforme à l'idéal-type bureaucratique décrit par Max Weber (Weber dans Morgan, 1989). La description des modes de gestion dans la police se base sur la représentation d'une organisation ayant une direction et un pouvoir centralisés, des mécanismes de contrôle formels, une normalisation des activités, ainsi que des buts et objectifs fixés exclusivement au haut de la hiérarchie. Cette représentation se base sur les concepts développés par des auteurs classiques tels que Fayol, Taylor et Urwick et Gulick. (Fayol, 1916 ; Shafritz et Hyde, 1997; Taylor, 1971).

Par contre, une étude plus fine du fonctionnement des organisations policières amène à remettre en question la pertinence de l'utilisation de cette image mécaniste

⁵⁰ On entendra par structure les moyens mis en place dans une organisation pour coordonner et diviser le travail. Ces moyens peuvent être soit formellement établis et documentés dans l'organisation, soit, semi-formalisés, c'est-à-dire généralement reconnus par ses membres comme étant là pour coordonner et diviser le travail en tâches distinctes (Paquin, 1992 : 157-158). Les éléments inclus sous cette bannière peuvent toucher à la conception des postes de travail, la conception de la structure qui organise les activités en secteurs de l'organisation (organigramme), la conception des liens latéraux (systèmes de planification, de contrôle et mécanismes de liaison) ainsi que la conception du système de prise de décision (Mintzberg, 1982 ; Paquin, 1992).

pour décrire ces organisations (Morgan, 1989). En effet, les policiers patrouilleurs disposent d'une autonomie quant à la façon de faire le travail. Celle-ci leur donne une marge de manœuvre qui ne pourrait être intégrée dans le cadre d'une bureaucratie mécaniste. En outre, cette image ne permet pas de rendre compte des structures de certains départements spécialisés caractérisés par une importante autonomie du personnel et par un contrôle du travail basé non pas sur le processus mais sur les résultats. On peut donner l'exemple des secteurs d'enquêtes ainsi que du secteur communautaire implanté à Laval.

Mintzberg (1982) présente quant à lui une image plus proche de la structure observée dans des organisations policières telles que nous les connaissons au Québec. Les organisations policières sont présentées comme étant des exemples de bureaucraties professionnelles. L'élément clé de la bureaucratie professionnelle est le centre opérationnel (policiers de première ligne). Les employés y sont maîtres de leur propre travail. Ils sont relativement indépendants de leur ligne hiérarchique. La bureaucratie professionnelle s'appuie sur la standardisation des qualifications ainsi que sur les paramètres de conception qui correspondent soit à la formation soit à la socialisation (Mintzberg, 1982). Ce type de structure est adapté à un environnement à la fois complexe et relativement stable. Le travail du professionnel comporte deux étapes, une phase diagnostic qui vise à déterminer dans quel cas standard s'inscrit la situation (type de délit ou d'accident), suivi d'une phase d'exécution visant à appliquer le standard correspondant (application de la loi).

Si cette description permet globalement de mieux éclairer la situation des services de police, elle correspond par contre à la structure d'une organisation policière traditionnelle. Elle ne permet pas par ailleurs de comprendre et de décrire la structure du département de police de Laval. La bureaucratie professionnelle est une structure rigide bien adaptée à une production standardisée dans un environnement stable et complexe. Mais, elle ne permet pas d'intégrer le fonctionnement non standardisé ainsi que les éléments changeant de

l'environnement dont doivent tenir compte les employés du secteur communautaire de Laval.

On peut dire que la structure de Laval est celle d'une bureaucratie professionnelle munie de constellations de travail différenciées. On retrouve dans ces constellations de travail une décentralisation ainsi qu'une autonomie accrue permettant aux employés d'adapter le travail en fonction des modifications dans l'environnement ainsi que des besoins différents de leur clientèle (Mintzberg, 1986: 256-257).

C'est la relation avec le client qui explique en partie les différences dans les structures de première ligne à la gendarmerie et au secteur communautaire. Les patrouilleurs ont des relations toujours ponctuelles avec la clientèle, de plus, une importante partie des citoyens qu'ils rencontrent sont, soit des victimes, soit de contrevenants potentiels ou encore des témoins. Les policiers qui travaillent à la gendarmerie évoluent donc dans le cadre d'un environnement relativement stable : l'environnement juridique fédéral et provincial. En contre partie, on peut dire que la mise en pratique de la police communautaire exige que les policiers du secteur communautaire modifient leur modèle de prestation des services. Le personnel de ce secteur est amené à prendre conscience de la communauté dans laquelle ils s'intègre. Les policiers doivent se rapprocher des citoyens et de leurs besoins par la prise de conscience que les citoyens ne sont pas seulement des criminels potentiels mais qu'ils sont d'abord et avant tout des clients et des partenaires exigeant des réponses personnalisées et adaptées à leurs situations particulières. Il s'agit donc d'une tâche complexe qui exige que les membres du secteur s'ouvrent aux organisations qui agissent directement ou non dans le domaine de la sécurité publique et qu'ils connaissent les problématiques changeantes de la communauté qu'ils desservent. La structure bureaucratique professionnelle par constellations de travail différenciées permet au secteur communautaire de tenir compte de

l'environnement complexe et changeant dans lequel évoluent et travaillent ses policiers.

Pour répondre aux nouvelles exigences en terme de relation avec les citoyens et de connaissance de l'environnement externe, le service de police communautaire de Laval n'a pas modifié sa structure en totalité en passant d'un mode structurel bureaucratique à une structure renouvelée. Il a plutôt adopté au niveau des services policiers de première ligne une structure bicéphale, fonction du type d'environnement, lui-même lié à la conception de la clientèle.

8.2.3 Organisation sous influence : cultures professionnelles et police communautaire

La notion de culture d'entreprise telle qu'elle a été décrite dans la littérature policière permet de comprendre en partie comment un service policier menacé par la fragmentation, arrive néanmoins à conserver sa cohésion. Toutefois, cette étude de la culture globale ne permet pas d'expliquer pourquoi cette organisation unie en apparence possède, malgré tout, des voies discordantes.

La vie organisationnelle est complexe et ne peut être comprise uniquement à partir d'une conception basée sur une culture d'entreprise unique et monolithique. Les liens entre les membres de l'organisation sont complexes, l'organisation est fragmentée par l'existence de diverses identités qui doivent être comprises en fonction des savoirs locaux (Martin et Frost 1996; Geertz, 1983). Pour résoudre cette contradiction apparente, nous aborderons le concept de sous-culture tel qu'il a été compris par Janice Beyer et par Harrison Trice (1993). L'organisation n'est pas monolithique au point de vue culturel. On peut également faire une lecture culturelle plus fine, nous permettant de regarder l'organisation comme étant composée d'une multitude de sous-cultures maintenues ensemble de façon plus ou moins forte,

grâce à la culture globale que nous avons traité précédemment (Martin et Frost, 1996).

Une sous-culture occupationnelle se développe autour de tâches, de méthodes de travail et de normes reliées à l'occupation. La socialisation se fait en partie autour des méthodes d'apprentissage formelles et informelles du travail qui justifie la présence des membres du groupe dans l'organisation (Trice, 1993). En tant que membres d'une occupation, les individus se considèrent comme des spécialistes d'un savoir-faire spécifique et partagent des expériences de travail similaires (Sainsaulieu, 1977). Cette situation renforce le lien entre les membres de l'occupation. En séparant physiquement les policiers chargés des activités de première ligne en deux secteurs, tous étant pourtant chargés d'intervenir dans la même communauté, l'organisation a contribué à fragmenter l'identité qui sous-tend la sous-culture occupationnelle policière de terrain. L'espace est le miroir des individus qui l'habitent. En cela, la proximité physique des employés d'un même secteur favorise la construction des identités au travail. Un espace commun permet également au groupe d'établir un territoire (au sens propre et figuré) ainsi que des frontières qui différencient les membres des non-membres (Fischer, 1990). Or, les policiers qui travaillent au communautaire ne voient plus leurs confrères de la gendarmerie. Depuis 1999 la gendarmerie a été investie de sang neuf. Une part importante du personnel de gendarmerie ne connaît pas les policiers d'expérience qui travaillent dans le secteur communautaire.

Jacques Girin a mis en lumière dans ces recherches les rapports antagonistes qui peuvent émerger lorsqu'un membre de l'organisation entre en communication avec un des membres de son environnement externe dans la mesure où ces deux individus n'appartiennent pas à une même communauté langagière (Girin, 1990; Sainsaulieu, 1977). Dans le cas du service de police les problèmes de communication émergent à l'intérieur des deux secteurs chargés de procurer les services de première ligne. D'une part, les policiers du secteur communautaire ont

une connaissance plus poussée des termes et concepts associés à la police communautaire alors que les autres membres de l'organisation ont une connaissance superficielle de ce que devrait être une mise en pratique de la police communautaire. Ainsi, le terme de police communautaire est souvent associé aux policiers travaillant dans les écoles ou encore aux policiers strictement chargés de travailler à la mise en place de programmes de préventions. D'autre part, la notion de citoyen fait référence à une définition différente en fonction du secteur dans lequel travaille le policier ou gestionnaire de service de première ligne en fonction du secteur dans lequel il appartient. Tandis que les policiers du secteur de la gendarmerie parlent des membres de la communauté en terme de "victime" ou de "contrevenant", les policiers du secteur communautaire pensent et parlent en terme de "clientèle" et de "partenaire". Dans ce cadre, il semble que l'identité des policiers de première ligne au secteur communautaire tend à se différencier de celle des policiers de la gendarmerie. Le peu de contacts réguliers et d'expériences partagées contribue à l'émergence d'une sous-culture associée au secteur communautaire qualifiée dans cette recherche de culture du rapprochement à tout prix (*voir* section 6.2.6).

8.3 RÉFLEXIONS SUR L'ÉPISTÉMOLOGIE ET LA MÉTHODOLOGIE

Cette recherche a pour objectif de permettre un regard nouveau sur les *réalités* de l'implantation de la police communautaire en abordant cette situation par une démarche inductive, partant de questionnements eux-mêmes développés lors de recherches sur le terrain antérieures à la présente recherche (Mohr, 1996). Cette méthodologie vise l'atteinte d'une "connaissance intime et fine" (Roth, 2002: 44) des situations observées ainsi que des acteurs, de leurs interrelations, des structures, de même que de la façon dont les membres de l'organisation comprennent la situation observée. Cette recherche rend compte des observations quant à la vie quotidienne dans les services de première ligne ainsi que des données recueillies par les autres

méthodes de construction des données à travers une "thick description", tenant compte du point de vue de différents acteurs (Geertz, 1988).

8.3.1 Retour sur la dimension locale du changement: réflexions en terme de paradigmes de recherche

La recension des écrits effectuée avant l'entrée de la chercheuse sur le terrain tend à montrer que les recherches portant sur les changements et le domaine policier ainsi que sur la culture policière et la police communautaire émergent de paradigmes de recherche divers. Dans ces circonstances il est pertinent de situer notre propre recherche en terme de paradigme de façon à se prêter à un exercice de réflexivité épistémologique (Harding dans Johnson et Duderley, 2000:178).

Le paradigme qui a guidé la présente recherche est le paradigme constructiviste qui s'inscrit dans la lignée du méta-paradigme subjectiviste tout comme les paradigmes critiques (Morgan, 1979; Burrell et Morgan, 1982; Lincoln et Guba, 1985). De par leur adhésion à un paradigme de recherche particulier, les chercheurs partent de présuppositions qu'ils acceptent comme vraies et qui vont leur permettre de fonctionner, de comprendre et d'agir conformément au paradigme de recherche adopté. Un paradigme de recherche va lui aussi être défini en fonction de son ontologie, de son épistémologie ainsi que d'une méthodologie générale. Les divers paradigmes apportent aux chercheurs qui y adhèrent des réponses aux questions ontologiques portant sur la nature de ce qui peut être connu et sur la nature de la "réalité".

Le constructivisme part d'une ontologie qu'on qualifiera de relativiste ou subjectiviste, c'est-à-dire que la réalité est conçue non pas de manière absolue mais comme un construit social (Berger et Luckman, 1986; Morgan, 1979). Ce qui est considéré comme vrai par un groupe ou un individu dépend de la construction ou plutôt de la reconstruction qu'en fait ce groupe ou cet individu. Les objets et les

situations ne sont pas objectifs, ils sont dépendants des caractéristiques sociales et personnelles des personnes qui les observent (Balle, 1992).

Les conséquences de cette conception de la réalité sur l'épistémologie constructiviste sont nombreuses. Le paradigme constructiviste apporte une réponse à la principale question épistémologique qui porte sur la nature de la relation entre l'investigateur et ce qu'il cherche à connaître. Contrairement aux chercheurs qui adhèrent à une perspective positiviste ou post-positiviste, le chercheur⁵¹ ne tend pas vers la découverte de lois universelles qui régissent le monde. Il cherche plutôt à comprendre le monde à partir de la perception des individus qui évoluent à l'intérieur du milieu ou de la problématique étudiée. De plus le chercheur s'inscrivant dans une approche subjectiviste adhère à la perspective selon laquelle il ne peut comprendre et retransmettre à travers ses recherches des "faits" neutres. L'épistémologie constructiviste doit être interprétée comme une manière de comprendre et de mettre à jour la construction sociale de la connaissance (Guba, 1990).

Les paradigmes de recherche permettent également aux chercheurs de se positionner d'un point de vue méthodologique en apportant des réponses quant à la façon dont ils doivent procéder pour accéder au savoir (Guba, 1990). Dans le cadre d'une recherche constructiviste le chercheur et l'objet-sujet qu'il étudie sont considérés comme étant liés et en interaction. Ceux-ci sont à la fois une construction des membres du milieu étudié et du chercheur qui reconstruit les "faits" par son observation et son interprétation. À partir de l'ensemble des croyances qui composent le paradigme de recherche dit constructiviste, le chercheur va inscrire son action dans une méthodologie particulière qui va s'agencer à l'intérieur d'un cadre méthodologique dans lequel les recherches vont être organisées, évaluées et validées. La méthodologie de recherche porte son attention sur la façon dont les

⁵¹ Le terme "chercheur" est utilisé de façon générique pour désigner les chercheurs en général. Le mot "chercheuse" est employé pour faire référence directement à l'expérience de l'auteure de cette recherche.

chercheurs acquièrent leurs connaissances du monde en général et des phénomènes qu'ils étudient en particulier (Lincoln et Guba, 1985). Il est important de préciser que les devis de recherche ne sont pas exclusifs à l'un ou l'autre des paradigmes de recherche. On dira plutôt que les paradigmes de recherche vont privilégier l'utilisation de certains types de méthodologies de recherche. Les méthodologies utilisées dans le cas d'une perspective constructiviste doivent tendre à comprendre et à mettre en lumière le monde social à partir du point de vue des acteurs, en fonction de l'environnement social dans lequel ils évoluent. Il faut que la méthodologie choisie facilite la compréhension d'un phénomène à partir de méthodes permettant au chercheur de se rapprocher du terrain et du sujet. Les méthodologies privilégiées par les chercheurs constructivistes (étude de cas, recherche-action et méthode ethnographique) permettent d'observer et d'analyser la situation dans son contexte naturel, c'est-à-dire vivant, social, et complexe (Lincoln et Guba, 1985; Guba, 1990). Elles tendent également à considérer les individus comme des acteurs comme étant les experts de leur vécu et de leur milieu. Elles visent aussi à rendre compte des problèmes ou des sujets étudiés en fonction de la construction de la réalité par les acteurs concernés.

Enfin, le chercheur constructiviste va assurer une rigueur à son analyse en substituant aux critères d'évaluation positivistes des critères mieux adaptés à la recherche constructiviste (Yin, 1994; Strauss et Corbin, 1998) ainsi qu'à travers sa réflexivité tant épistémologique que méthodologique. L'adhésion au paradigme constructiviste permet d'étudier de façon approfondie le fait humain. Dans le cas de la présente recherche, le sujet d'étude, les questions de recherche, le cadre théorique ainsi que le cadre méthodologique témoignent de la nécessité de recourir au paradigme constructiviste.

La problématique et les questions de recherche rendent compte de l'intérêt porté à la compréhension de la perspective des acteurs touchés par une situation particulière dans un contexte unique et spécifique, à savoir, l'implantation de la

police communautaire dans un service de police municipal de la région de Montréal. Le choix de partir d'un cadre théorique composé de concepts sensitifs (Blumer, 1969) et de procéder à une analyse qualitative par théorisation ancrée rend compte de l'importance accordée au contexte dans lequel se déroule la problématique à l'étude puisque celui-ci est considéré comme unique, particulier et déterminant pour expliquer la situation étudiée (Paillé, 1994; Mucchielli, 1996). Le choix de l'étude de cas comme méthodologie de recherche provient non seulement de la problématique à l'étude, mais également du désir de se rapprocher du terrain en utilisant de multiples sources d'évidence, de façon à obtenir une connaissance approfondie et directe des acteurs concernés ainsi que de la construction qu'ils font de la "réalité" dans laquelle ils évoluent.

C'est l'étude de la construction sociale de l'implantation de la police communautaire qui permet d'expliquer que dans la situation particulière de l'implantation de changements affectant à la fois la structure, le mode de transmission des connaissances et de socialisation professionnelle ainsi que les méthodes de travail, les membres de l'organisation ont accepté le changement par conformité opportuniste (Berger et Luckmann, 1986). L'implantation de la police communautaire au département de police de Laval est à la fois le produit de négociations, d'alliances, d'essais-erreurs et de bricolage de solutions à des problèmes imprévus qui se posent notamment au plan de l'acquisition de nouveaux savoirs. La recherche souscrit une conception constructiviste selon laquelle la situation observée résulte des processus sociaux qui ne sont intelligibles qu'une fois contextualisés (Schwandt, 1994). Ainsi, l'étude de l'expérience d'une implantation de la police communautaire n'a de sens que si elle est interprétée sous l'angle de représentations multiples, convergentes ou divergentes, de pratiques sociales diversifiées et de discours hétérogènes. En insistant sur la dimension locale de cette innovation policière, nous avons montré comment des circonstances particulières contribuent à l'émergence d'un modèle de police communautaire innovateur.

Seule l'utilisation combinée des facettes culturelle, structurelle et politique permettent de se faire une idée précise de l'impact réel de l'implantation d'un changement touchant non seulement aux structures formelles d'une organisation mais également au mode de transmission des connaissances ainsi que des méthodes de travail d'une partie du groupe à la base de cette organisation. Les prismes politiques et structurels ont permis d'expliquer grâce, entre autres, aux notions de conformité opportuniste et de structure bureaucratique constellée, comment cette organisation a réussi à intégrer avec une certaine facilité un changement majeur dans un milieu prudent face au changement. L'approche culturelle permet quant à elle de mettre en lumière la fragmentation qui en découle.

8.3.2 Retour sur la méthodologie

Le type de recherche ayant permis d'aboutir à cette thèse de Doctorat a exigé de la part de la chercheuse un exercice de réflexivité méthodologique qui a débuté avant l'entrée sur le terrain et qui s'est prolongé jusqu'au dernier moment de la rédaction. La réflexivité méthodologique demande que celui ou celle qui effectue la recherche s'assure d'avoir une compréhension des écueils liés à la méthodologie utilisée tout en étant conscient de ses propres a priori (Bourdieu, 2001).

Ainsi, l'étude systématique des enjeux qui entourent la mise en place de la police communautaire pour divers acteurs sur le terrain a permis à la chercheuse d'éviter d'être happée par la perspective des membres de l'organisation les plus coopératifs qui désireraient faire passer en priorité leurs positions à travers sa voix. Le chercheur doit donc toujours naviguer entre deux eaux en raison, d'une part, de son désir d'obtenir la coopération d'informateurs-clefs et d'autre part, en raison de la nécessité de faire un exercice réflexif quant aux raisons de leur motivation à participer. Il faut donc parvenir à obtenir une variété de discours et de positions.

La recherche impliquant une présence sur le terrain est un lent cheminement qui est néanmoins nécessaire pour permettre de comprendre, apprivoiser et traduire les différentes facettes d'une situation complexe. Par contre, la présence prolongée sur le terrain apporte son lot de problèmes. Ainsi, il est nécessaire d'assurer la participation d'une variété des membres de l'organisation car la diversité des discours est en partie responsable de la qualité de la recherche. En contre-partie, pour être en mesure de transmettre les voix dissonantes, le chercheur doit s'efforcer d'obtenir la collaboration des membres de l'organisation peu importe leur position face au phénomène étudié. Il s'agit d'un exercice long et ardu.

Il est en effet indispensable pour le chercheur d'être informé des activités pertinentes qui ont lieu s'il veut pouvoir continuer à observer et participer aux phénomènes qui se déroulent. Cette communication entre chercheurs et membres de l'organisation est d'autant plus importante dans le cas d'études portant sur la police, que la majeure partie des activités quotidiennes du travail a lieu à l'extérieur des murs de l'organisation. Sans collaboration, le chercheur ne peut savoir où se passent les activités. Or, une fois l'attrait de la nouveauté estompé⁵², le chercheur doit être en mesure de rallier les membres de l'organisation pour que ceux-ci continuent à l'informer des réunions et autres activités pouvant présenter un intérêt pour la recherche. Dans le cas de la présente étude, la chercheuse s'est proposée comme rapporteur lors de plusieurs discussions auxquelles elle a assisté. En agissant ainsi elle s'est assurée que les membres de l'organisation présents à une réunion allaient penser à l'informer en raison de l'intérêt immédiat dans la présence de la chercheuse. De plus, afin d'avoir accès à une semaine de cours portant sur la police communautaire⁵³ qui n'était ouverte qu'aux policiers invités ainsi qu'aux

⁵² Dans les premiers temps d'une recherche, les membres de l'organisation sont curieux de connaître les raisons de la présence d'un chercheur et viennent régulièrement l'informer de ce qui se passe dans l'organisation.

⁵³ L'intérêt de cette semaine de formation provient entre autres du fait qu'il s'agit d'une première expérience au Québec. Plusieurs services de police se sont regroupés pour développer et donner en partenariat une formation d'introduction en police communautaire. La chercheuse a pu non seulement assister à la formation mais elle a également été présente lors de sessions de développement du contenu.

personnes ayant participé au développement du cours, elle a fourni une bibliographie pertinente. Ce type d'échange de bons procédés rend la présence du chercheur moins envahissante et ne modifie que sensiblement la situation observée.

Les nombreux dispositifs formels qui régissent le monde organisationnel tels que les organigrammes ainsi que les codes et procédures sont des assemblages organisationnels qui gagnent à être étudiés d'un point de vue plus concret, surtout en période de changement. Interroger leur mise en œuvre concrète à travers une démarche de recherche *in situ* par la méthode de recherche qualitative sur le terrain permet à la fois de nuancer les discours officiels, tout en révélant les arrangements informels qui viennent contourner les structures formellement implantées (Roth, 2002). Ce moyen d'observation du déroulement concret de l'organisation permet également de découvrir les discours minoritaires ou dissonants. Les organigrammes se transforment en de multiples réseaux d'interrelations formelles ou non. Vu sous l'angle des hiérarchies parallèles, alliances opportunistes et discordances de discours à l'intérieur d'une même entité sont autant de situations que l'observation prolongée permet de faire ressortir.

La principale difficulté de ce type de recherche se situe au niveau de la dynamique de va et vient entre la construction des données par l'interrogation du terrain et l'élaboration d'une architecture littéraire traduisant la complexité tout en la rendant intelligible aux lecteurs extérieurs (Geertz, 1988). Les données recueillies sont quantitativement et qualitativement imposantes, il faut faire un choix et organiser les données de façon à ce qu'elles soient compréhensibles tout d'abord pour le chercheur qui doit les analyser et ensuite pour le lecteur une fois qu'elles ont été traduites (Latour, 1995). L'utilisation d'un logiciel de traitement de données tel que MAX-qda permet de faciliter l'ordonnancement des données recueillies, à condition que les données soient intégrées au programme de traitement de données au fur et à mesure qu'elles sont obtenues. La nécessité de mettre en forme toutes les données si l'on veut pouvoir les traiter par un logiciel oblige le chercheur à faire

une retranscription régulière et systématique des notes de terrain. Cette obligation a pour effet de favoriser l'exercice d'aller-retour entre théorisation et recherche d'informations.

CONCLUSION

Les années soixante marquent le début d'une tendance à la remise en question de l'État providence (Palier, 2002). On assiste ensuite à une perte de confiance dans les institutions politiques ainsi qu'à la mise en place d'un contexte international qui rend la gestion des organisations publiques de plus en plus sensible à leur environnement externe (Charih et Daniels, 1997). Le début des années 80 est marqué quant à lui par un mouvement critique face à la bureaucratisation de même que par un discours centré sur la nécessité de redéfinir le rôle de l'état, d'en réduire sa taille de façon à s'attaquer aux déficits gouvernementaux. Ce contexte réunit les conditions qui permettront le développement d'une nouvelle façon de s'acquitter des affaires de l'État par le développement du nouveau management public (Charih et Landry, 1997). Cette nouvelle perspective a débouché sur des réformes guidées par la recherche de nouveaux moyens permettant à l'État, de produire les biens et les services qu'il doit fournir (Aucoin, 1995). On assiste alors à des privatisations ainsi qu'au développement de partenariats entre secteur public et entreprises privées (Charih et Daniels, 1997). L'objet principal du domaine public pour les adeptes du nouveau management public est la satisfaction des attentes d'un citoyen-client en vue de la poursuite de l'efficience. L'une des innovations majeures se situe au niveau de la conception du rôle de l'état. Le nouveau management public considère qu'il est nécessaire de réduire son intervention tout en modifiant sa nature. Ainsi, l'État doit délaisser son rôle de producteur exclusif des biens et services publics pour devenir un catalyseur et un " facilitateur " pour la production de biens et services publics. En d'autres termes, alors que dans le cadre de l'administration publique classique, l'État a pour rôle de " faire " [produire à l'intérieur de ses organisations le bien ou le service], il a, selon la vision du nouveau management public, pour fonction principale d'aider " à faire faire " lorsque c'est possible (Gow, 1998). Ce n'est donc plus uniquement le concept d'État providence qui est critiqué mais bien le

fonctionnement de l'ensemble des institutions financées à même les deniers publics. Tel est donc le contexte général dans lequel s'inscrit le mouvement associé au modèle dit communautaire de la police. Ce contexte général vient se combiner aux critiques adressées aux approches policières traditionnelles suites, entre autres, aux expériences menées dans la ville de Kansas (Kelling, Pate, Dickman et Brown, 1974).

Retour sur la thèse

C'est la proximité prolongée de la chercheuse avec le terrain qui a permis, entre autres, de différencier les perceptions du personnel policier quant à la police communautaire en générale de leurs perceptions quant à la façon dont la police communautaire a été appliquée dans cette organisation particulière. Si les policiers sont souvent indifférents à l'approche communautaire dont les stratégies ne sont pas toujours considérées comme faisant partie du "vrai travail policier", ils sont par ailleurs satisfaits du modèle sur lequel s'est basé le changement implanté dans leur organisation. Dans les faits, il ressort que la perception de la police communautaire en tant que concept ne diffère pas de façon notable de la perception que peuvent en avoir les personnes interrogées sur le sujet dans d'autres organisations (Hébert, 1998; Bittner, 1990). Par contre, l'observation du comportement au quotidien de cette organisation a permis de comprendre que les policiers trouvent un avantage dans la façon dont le travail a été organisé au niveau des services de première ligne. Les policiers qui sont intéressés à répondre aux appels d'urgences en raison du caractère imprévisible des situations rencontrées ainsi que de la rapidité du rythme peuvent se concentrer sur ce type de travail. Quant aux policiers d'expérience qui ne trouvent plus autant d'intérêt dans ces activités, ils préfèrent une autonomie accrue ainsi que des horaires plus favorables à la conciliation travail-famille et sont satisfaits de travailler au secteur communautaire.

Les origines historiques du développement de la réflexion sur la police communautaire à Laval démontrent qu'un processus d'innovation qui débouchera sur un changement majeur peut trouver ses sources dans l'initiative de membres de l'organisation n'ayant pas le pouvoir formel ni la responsabilité de développer ce type de projet. Le projet de développer une approche conforme à la philosophie communautaire à Laval n'est pas né d'une réflexion ou encore d'une commande de la haute direction. Par contre, cette idée qui a été au départ acceptée par la direction comme étant un moyen de répondre aux pressions politiques liées aux plaintes récurrentes de citoyens (ex: plainte concernant la circulation; problèmes d'insécurité dans les parcs) a été ensuite adoptée parce qu'elle fonctionnait et qu'elle s'intégrait dans une tendance plus large qui s'inscrit globalement dans le courant du nouveau management public (Ministère de la sécurité publique, 2001a; Ministère de la sécurité publique, 2001b). La police communautaire a, par contre, continué à séduire divers policiers et gestionnaires qui ont vu dans ses principes un moyen de s'acquitter de façon plus efficace d'une partie de la fonction policière souvent délaissée dans le modèle traditionnel.

L'articulation de la contribution originale de la recherche s'est faite au départ par l'identification de quatre paradoxes. Les trois premiers paradoxes (un virage pour une police plus communautaire qui contribue à la dévalorisation de ses principaux artisans; la perte d'expertise associée à la mise en place de nouvelles méthodes de travail; le développement de deux secteurs parallèles chargés de dispenser les services policiers de première ligne) décrivent autant de forces centrifuges⁵⁴ qui menacent l'unité et l'intégration des services de première ligne et par le fait même, l'application des principes associés à la police communautaire.

⁵⁴ Le danger de désintégration et la menace des forces centrifuges qui planent sur certaines organisations sont des notions qui ont été développées par Herbert Kaufman dans son ouvrage, *The Forest Ranger: A Study in Administrative Behavior*, publié en 1967.

En effet, les perceptions des membres du personnel montrent que, bien que le modèle global ne soit pas remis en question, la police communautaire n'est pas encore considérée comme une part intégrante du véritable travail policier (*voir* chap. 4). Qui plus est, les agents d'interventions communautaires ainsi que les policiers-solo qui travaillent dans le secteur communautaire semblent considérer parfois que le changement a eu pour effet de les isoler tout en dévalorisant leur statut face au reste des policiers travaillant en première ligne dans le cadre de stratégies valorisées.

Le deuxième paradoxe (*voir* chap. 5), montre que bien que l'implantation de la police communautaire demande l'acquisition de nouvelles méthodes de travail, elle entraîne également une perte d'expertise. La gendarmerie voit peu à peu ses policiers d'expérience quitter l'urgence au profit du secteur communautaire et des autres sections spécialisées. Alors qu'avant le virage, les possibilités de quitter la patrouille pour les policiers non désireux de monter en grade étaient réduites, le communautaire ouvre une nouvelle avenue de carrière. En contre-partie, la gendarmerie se trouve privée d'une part importante de son expertise alors que c'est le secteur d'activité qui intègre tous les policiers débutant leur carrière. D'un autre côté, étant donné que les exigences du travail en police communautaire sont très différentes de celles du travail effectué en patrouille, les policiers expérimentés (au moins 3 ans dans la police) vivent dans une certaine mesure une perte d'expertise puisqu'ils retournent à un statut de relative inexpérience.

La séparation entre les activités urgentes et non urgentes a débouché sur un autre paradoxe (*voir* chap. 6). Il existe à présent deux entités distinctes dont les méthodes d'intervention ainsi que les façons d'entrer en relation avec les membres de la communauté sont, à beaucoup de points de vues, différentes. Elles sont pourtant chargées de répondre aux demandes et aux besoins d'une même communauté. Les citoyens se voient donc traités de façons différentes selon qu'ils ont affaire à des policiers de la gendarmerie ou à des policiers provenant du secteur

communautaire. Dans ces conditions le citoyen risque d'avoir à composer avec les effets d'une fragmentation, voire même, une fracture dans l'ontologie de l'intervention policière de première ligne due à un changement dont il n'a pas été suffisamment informé.

C'est grâce à l'identification d'un dernier paradoxe que cette thèse permet d'expliquer en partie pourquoi, et comment le département de police de Laval a été en mesure de rester uni malgré les forces centrifuges qui menacent sa cohésion suite à l'implantation de la police communautaire. En effet, la police communautaire ne fait pas partie de ce qui est considéré comme étant la "vraie police", l'implantation de nouvelles méthodes de travail a pour effet d'entraîner, à court terme du moins, une perte importante du personnel d'expertise nécessaire à la transmission des connaissances par compagnonnage. De plus, les services de première ligne sont à présent fractionnés en deux secteurs. Le personnel de première ligne communique peu en raison de l'éloignement physique et surtout de la différence dans la conception du travail policier.

Les constats qui ressortent des trois paradoxes synthétisés plus haut, s'ils sont pris hors contexte pourraient amener à un bilan d'échec quant au modèle communautaire adopté à Laval. Chacun de ces éléments pourrait constituer une force désintégratrice suffisante pour entraîner l'échec du modèle. Pourtant ce n'est pas le cas. Menacé constamment par le danger de désintégration en raison de forces centrifuges importantes, le département de police de Laval arrive toutefois à rester une organisation fonctionnelle, caractérisée par son haut degré d'unité voire même par sa position de modèle en terme d'implantation réussie des principes de police communautaire.

La réussite de cette organisation s'explique principalement par le quatrième et dernier paradoxe (voir chap. 7), soit l'attitude de "conformité opportuniste" adoptée par divers groupes dans l'organisation. Le département de police de Laval semble

avoir réussi à impliquer les membres du personnel dans son projet, non pas en les alliant autour d'une communauté de vision et d'intérêt quant à une nouvelle philosophie, mais plutôt en créant des conditions qui permettent à chaque groupe de tirer son épingle du jeu. C'est parce que le personnel de Laval, travaillant ou étant impliqué au niveau des services de première ligne, trouve un avantage dans l'existence du secteur communautaire que celui-ci peut fonctionner. Bien que le travail dans le secteur communautaire ne corresponde pas aux façons de faire généralement acceptées et que plusieurs actions dérogent aux règles formelles ou informelles, syndicat, policiers et gestionnaires acceptent le statut quo parce qu'ils y trouvent chacun leur compte.

C'est en combinant l'étude des cultures, des structures ainsi que des interactions et des jeux stratégiques que cette recherche a été orientée de façon à mettre en lumière les impacts multiples de l'implantation d'un changement touchant non seulement aux structures formelles d'une organisation mais également aux modes de transmission des connaissances ainsi qu'aux méthodes de travail. Les prismes politiques et structurels, ont permis d'expliquer grâce, en particulier, aux notions de conformité opportuniste et de structure bureaucratique professionnelle constellée, comment cette organisation a réussi à intégrer avec une certaine facilité un changement majeur dans un milieu prudent face au changement. L'approche culturelle a permis quant à elle d'illustrer la fragmentation qui découle de l'implantation de la police communautaire à partir du modèle adopté par ce corps policier.

Autres avantages et inconvénients liés au modèle adopté à Laval

D'autres éléments contribuent à la réussite et à l'acceptation du modèle de police communautaire de Laval. D'une part, la structure du secteur communautaire est adaptée aux exigences de la police communautaire: structure et supervision

souples, décentralisation des pouvoirs et valorisation de l'autonomie. D'autre part, la création d'un secteur communautaire a permis le regroupement d'un nombre suffisant de membres de l'organisation pour que le personnel y travaillant ne soit pas considéré comme une portion marginale de l'organisation. De plus, "l'approche étapiste", aussi qualifiée de "stratégie des petits pas" adoptée par le service de police pour tester et implanter la police communautaire a permis aux divers membres de l'organisation de se familiariser avec le concept. La direction de cette organisation a su également impliquer rapidement le syndicat qui a été présent et a joué un rôle actif tout au long de la mise en place du virage communautaire. On retrouve à travers les recherches portant sur le changement dans le domaine policier une abondante littérature prescriptive dont le but est de faciliter l'introduction de changements efficaces et durables dans le domaine policier (McElroy, Cosgrove et Sadd, 1993; Sparrow, Moore et Kennedy, 1990; Trojanowicz, Bucqueroux, 1990; Trojanowicz, Bucqueroux, 1994). Elle prône, entre autres, la participation et la concertation des gens concernés par le changement, de façon à freiner la résistance. La situation observée au département de police de Laval confirme que la phase de planification d'un changement ainsi que la participation et l'information des employés avant l'implantation de modifications majeures à l'organisation du travail et de la structure ont eu un effet positif sur l'acceptation de l'implantation de la police communautaire telle qu'elle a eu lieu dans cette organisation policière.

Ce sont les particularités de ce modèle en silos, peu conforme aux principes purs de la police communautaire⁵⁵ (Zhao, Lovrich et Gray, 1995; Trojanowicz et Bucqueroux, 1999), qui permettent la relative acceptation de la mise en place de la police communautaire. Ce sont elles qui permettent également aux membres du service de développer des stratégies et des actions concrètes intéressantes et

⁵⁵ Les auteurs s'étant intéressés à la mise en place de modèles permettant la mise en application de la police communautaire proposent une application généralisée et uniforme de ces stratégies. Tout policier de première ligne devrait devenir un généraliste et travailler au même titre à la résolution de problèmes, au développement de partenariats et à la prévention et au rapprochement.

conformes au modèle de pensée de la police communautaire. La contribution marginale des policiers des autres secteurs concernant la mise en application des pratiques en police communautaire est un moindre mal. En effet, l'image encore persistante, selon laquelle la police communautaire ne fait pas partie des priorités policières, ne favorise pas la mise en place d'un modèle où l'ensemble du personnel de première ligne contribuera de façon équivalente aux activités en police communautaire. À titre d'exemple on peut dire que dans les faits, il est actuellement difficile de convaincre un policier de quitter temporairement les ondes (disponibilité à la réponse à un appel de service logé au niveau du 911) pour aller faire une surveillance spéciale dans un centre commercial aux prises avec du vandalisme contre des véhicules automobiles.

Certains désavantages sont par contre liés directement à la forme qu'a pris l'implantation de la police communautaire à Laval. Le modèle de travail par silos adopté lors du virage communautaire représente un obstacle à la collaboration et à la communication entre les policiers de première ligne. Par ailleurs, les policiers de la gendarmerie considèrent que les policiers qui travaillent au secteur communautaire sont ceux qui ont le temps et la charge de travailler en exclusivité avec les principes de cette police. À plusieurs égards les patrouilleurs de gendarmerie passent moins de temps aux activités préventives et proactives qu'avant l'adoption du modèle communautaire. Par contre, ce cloisonnement a également eu des effets bénéfiques à la fois sur le travail en police communautaire et l'acceptation du modèle de Laval. Le fonctionnement en silos au niveau des services de réponse de première ligne permet de délimiter un champ d'action particulier, à savoir, le travail au niveau de l'urgence et le travail dans un contexte moins urgent.

Cette étude de cas portant sur le département de police de Laval nous donne l'exemple d'un modèle innovateur. Cette organisation a fait l'expérience pendant plusieurs années des limites et des difficultés liées à ce modèle au moyen de

nouvelles techniques mettant en pratique des méthodes associées à la police communautaire. Ce faisant, ses membres ont développé peu à peu des stratégies visant à contrer les obstacles à sa mise en application. Ainsi, c'est à la suite d'un constat d'échec de la mise en application du modèle pur visant à appliquer de façon uniforme et à généraliser cette mise en application des stratégies communautaires que les porteurs de dossiers (tant gestionnaires que policiers de la base) sont arrivés à un modèle de séparation des services de première ligne en fonction de l'urgence de la réponse aux appels. Les urgences étant encore considérées comme l'activité principale de l'organisation policière, le modèle de Laval tente d'adopter une structure adaptée à la situation sur le terrain.

Limites de l'étude et pistes de recherche futures

Le milieu dans lequel a été faite cette étude contribue à rendre difficile l'accès à certaines données en raison de la nature sensible des informations sur lesquelles repose le travail policier (confidentialité des informations sur les clients ainsi que sur la nature de certaines interventions policières). Ainsi l'obtention de données statistiques a été une source de problèmes. Par contre, l'observation du déroulement quotidien du travail a permis de compenser en partie le manque d'accès à certaines informations par un contact privilégié avec les membres du personnel ayant vécu les événements.

Cette recherche a permis d'identifier les divers acteurs internes ayant un impact sur la réussite ou l'échec de la mise en place d'un service basé sur les principes de la police communautaire. Cependant, au niveau formel un acteur externe au service de police va influencer l'implantation d'un changement majeur dans une organisation appartenant à une instance municipale. En effet, lors d'un changement le syndicat et la direction du service de police ne sont pas les seuls à prendre part aux négociations. Les instances politiques sont également largement impliquées dans la négociation et la mise en place d'un changement. Sans l'aval des

élus locaux un changement de l'amplitude de l'implantation de la police communautaire ne peut voir le jour. La stratégie des membres de la direction s'est d'ailleurs largement focalisée sur le développement d'un discours et d'un argumentaire compatibles avec ce qui avait été identifié comme étant les besoins des élus face aux services fournis par la police. Les élus, les chefs de police et les syndicats représentent les trois acteurs formels sur lesquels repose le succès de l'implantation de la police communautaire ou de tout autre changement impliquant des ressources financières ainsi que des changements structuraux importants. Chacun de ces acteurs contrôle un aspect crucial de l'organisation et il est primordial de s'assurer au départ de leur plein engagement dans le projet. La présente recherche a limité l'environnement d'étude aux acteurs se situant à l'intérieur du département de police de Laval. Par contre, il serait pertinent d'effectuer des recherches portant sur la position des élus locaux quant à la police communautaire de façon à comprendre ce qui peut motiver ou freiner leur acceptation de la mise en place de ce type de modification dans les façons de faire et les structures d'un corps policier municipal.

Conformément aux principes de l'analyse stratégique cette étude a permis de montrer qu'il ne suffit pas d'avoir un bon projet ou une bonne solution pour qu'elle soit mise en œuvre. Encore faut-il que les membres de l'organisation y trouvent un intérêt personnel. Or, on peut se demander si un changement facilité, non pas par une "croyance" dans le bien-fondé des composantes liées au travail ainsi que par les qualités intrinsèques du projet mais plutôt par des avantages marginaux, ne positionne pas l'organisation dans une certaine fragilité.

Le syndicat cherche principalement à améliorer la qualité de vie ainsi que les conditions de travail et de salaire de ses membres. L'une des raisons principales de sa coopération lors de la mise en place du modèle communautaire au département de police de Laval était liée aux avantages que pouvait représenter le modèle adopté pour les policiers de première ligne. En effet, rappelons que la mise en place

du secteur communautaire ainsi que des nouvelles sections spécialisées ont permis à un nombre sans précédent de policiers de "sortir de la patrouille". Ceux-ci ont accédé à des fonctions dont les conditions de travail étaient intéressantes tant au point de vue de l'autonomie qu'au niveau des horaires. Dans sa forme actuelle le modèle du département de police de Laval tire une part importante de son succès de la convergence d'intérêts divers qui s'articulent autour d'un modèle policier renouvelé spécifique et innovateur.

Par contre, on peut se demander si le département de police de Laval ne risque pas de rencontrer des problèmes au niveau de la coopération d'une partie de ses membres une fois qu'il va tenter de mettre en place de façon plus précise des stratégies visant la poursuite des objectifs de la police communautaire. À titre d'exemple, la police communautaire se traduit parfois par l'emploi de civils dans des fonctions autrefois occupées par des membres de la force constabulaire. Le service de police de la ville de Québec prépare d'ailleurs un plan d'organisation (2004) qui prévoit l'embauche de civils dans certaines fonctions stratégiques. L'arrivée d'une telle situation au département de police de Laval risquerait de remettre en cause le soutien du syndicat qui voit avant tout dans ce modèle un moyen de satisfaire ses membres. Ce type de situation risque de se présenter à mesure que le département de police de Laval affinera son modèle et mettra en place des stratégies visant à opérationnaliser les principes associés à la police communautaire, stratégies qui exigeront une implication réelle des policiers de la gendarmerie dans la poursuite d'objectifs liés à l'approche communautaire. Il serait pertinent de faire une étude longitudinale de l'application prolongée des règles de la police communautaire à Laval pour suivre l'évolution des positions des divers acteurs face à l'implantation de cette approche dans le service, suite à la cristallisation des changements implantés.

Il semblerait que, bien que tardivement, la pratique du management policier commence à traduire une mise en application de certains principes d'organisation "moderne". Tout comme cela a été le cas lors de l'application des principes du management classique dans les organisations privées, la mise en place des

bureaucraties policières a visé à restreindre le plus possible l'autonomie des employés en partant de la prémisse qu'il s'agissait du meilleur moyen d'éviter les débordements et d'assurer l'intégration entre les attentes et les résultats obtenus. Comme nous l'avons dit précédemment, l'administration publique vit actuellement des changements importants qui sont souvent associés au nouveau management public et qui remettent en question l'idée selon laquelle une autonomie accrue des employés est néfaste pour l'organisation. Ce changement de perspective est conforme avec la façon dont les approches qui ont suivi le management classique perçoivent l'autonomie des individus. Cette autonomie est non seulement souhaitable mais elle est nécessaire pour que les corps policiers soient en mesure de s'adapter à l'environnement. Cette prise en compte de l'environnement est un élément indispensable pour que les organisations policières entrent en relation avec une partie de la population jusqu'à présent peu touchée par les services policiers, à savoir les citoyens "ordinaires" (ni des victimes ni des contrevenants). D'un autre côté cette autonomie nouvellement acquise représente un défi majeur pour les gestionnaires qui ont la responsabilité de ces employés. Il serait intéressant de poursuivre la réflexion portant sur l'impact de la police communautaire de façon à déterminer si cette autonomie accrue des policiers est liée à une professionnalisation de leur travail.

APPENDICES

ANNEXE A

Protocole d'entrevue pour policier travaillant pour un PPC en tant que policier-solo

I- Cheminement de carrière et police communautaire

Q1- Depuis quand êtes-vous policier?

Q2- Brièvement, en quoi consiste votre travail de policier-solo?

Q3- Quel était votre poste précédent?

Q4- Pourquoi avez-vous appliqué pour un poste de policier-solo au secteur communautaire?

II- Expérience personnelle

Q5- Parlez-moi un peu de votre expérience en tant que solo dans un PPC

Sondes :*

- Perception de son travail?
- Plan de carrière, désir de continuer ce travail?
- Qu'est ce que cela vous apporte?
- Correspondance aux attentes?
- Perception de l'annexe A?

Q6- Que pensez-vous du travail effectué dans les postes de police communautaires en général?

Sondes : *

- Connaissance du travail effectué par les agents d'intervention communautaire?
- Perception du travail effectué par les agents d'intervention communautaire?
- Plan et carrière et perspective de travailler au communautaire?

Q7- Que pensez-vous de la relation entre les membres du PPC?

Sondes : *

- Relations avec les AIC?
- Travail en équipe?
- Esprit de groupe?

III- Connaissance de la police communautaire

Q8- Quand avez-vous commencé à entendre parler de la police communautaire?

Sondes: *

- Comment?
- Par qui?

Q9- Diriez-vous qu'en tant que solo vous travaillez avec les méthodes de police communautaire?

IV- Évaluation de la PC à Laval

Q10- En terme de personnel dans les PPC, comment évalueriez-vous la répartition actuelle des effectifs, à savoir environs 10 solos et 1 ou deux AIC?

Q11- Que pensez-vous de l'approche dite communautaire de la police?

Q12- Que pensez-vous de l'approche stratégique en résolution de problèmes?

Sonde: *

- Déjà appliquée?

Q13- Diriez-vous que vous avez établi des liens de confiance avec des membres de votre communauté?

Sondes: *

- Avec qui?
- De quelle façon?

Q.14- Voulez-vous ajouter une remarque concernant l'un des sujets que nous venons de traiter?

Q15- Voulez-vous ajouter une remarque concernant un autre sujet qui vous préoccupe?

V- Renseignements socio-démographiques

- Avez-vous reçu une formation sur la police communautaire?

- Âge:

- Sexe:

- Formation :

- Diplômes post-secondaires:

- Catégorie d'emploi:

Inspecteur

Lieutenant

Sergent

Patrouilleur Duo

Patrouilleur solo

AIC:

Autres:

- Secteur de travail

Direction:

Formation:

Mesure et méthodes:

Enquête:

CSSP:

PPC:

Soutien et coordination:

911:

Gendarmerie:

- Nombre d'années dans la police:

- Nombre d'années dans l'établissement:

- Nombre d'années dans le poste actuel:

- Statut d'emploi:

1. Permanent

2. Temporaire

3. Auxiliaire

4. Probation

* Les sondes sont des aides-mémoire.

ANNEXE B

Protocole d'entrevue pour nouveau policier patrouilleur à la gendarmerie n'ayant pas travaillé dans un PPC comme auxiliaire

I- Cheminement de carrière et police communautaire

Q1- Depuis quand êtes-vous policier?

Sondes* :

- Âge d'entrée dans la police?
- Pourquoi être devenu policier?

Q2- Brièvement, en quoi consiste votre travail de policier patrouilleur?

II- Expérience personnelle

Q3- Pouvez-vous me parler de votre expérience d'auxiliaire?

Sondes* :

- Où?
- Combien de temps?
- Évaluation?

Q4- Pouvez-vous me parler de votre période de probation?

Q5- Le travail dans les PPC a-t-il un effet sur le travail à la gendarmerie? Si oui lequel? Si non, pourquoi?

Sondes* :

- Connaissance du travail effectué par les agents d'intervention communautaire?
- Si oui, perception du travail effectué par les agents d'intervention communautaire?
- Perception du travail effectué par les solos?
- Désire ou non éventuellement travailler dans un PPC?

Q6- Que pensez-vous de la relation entre la gendarmerie et les membres des PPC?

Sondes : *

- Relations avec les AIC?
- Travail en équipe?
- Esprit de groupe?

III- Connaissance de la police communautaire

Q7- Quand avez-vous commencé à entendre parler de la police communautaire?

Sondes: *

- Comment?
- Par qui?

Q8- Avez-vous reçu une formation sur la police communautaire ou la résolution de problèmes?

Q9- Diriez-vous qu'en tant que patrouilleur à la gendarmerie vous travaillez avec les méthodes de police communautaire?

IV- Évaluation de la PC à Laval

Q10- Que pensez-vous de l'approche dite communautaire de la police?

Sonde: *

- déjà appliquée?

Q11- Que pensez-vous de l'approche stratégique en résolution de problèmes?

Sonde: *

- déjà appliquée?

Q.12- Voulez-vous ajouter une remarque concernant l'un des sujets que nous venons de traiter?

Q13- Voulez-vous ajouter une remarque concernant un autre sujet qui vous préoccupe?

V- Renseignements socio-démographiques

- Avez-vous reçu une formation sur la police communautaire?
- Âge:
- Sexe:
- Formation :
- Diplômes post-secondaires:
- Catégorie d'emploi:
 - Inspecteur
 - Lieutenant
 - Sergent
 - Patrouilleur Duo
 - Patrouilleur solo
 - AIC:
 - Autres:
- Secteur de travail

Direction:
Formation:
Mesure et méthodes:

Enquête:
CSSP:
PPC:

Soutien et coordination:
911:
Gendarmerie:

- Nombre d'années dans la police:
- Nombre d'années dans l'établissement:
- Nombre d'années dans le poste actuel:
- Statut d'emploi:

1. Permanent

2. Temporaire

3. Auxiliaire

4. Probation

* Les sondes sont des aides-mémoire.

ANNEXE C

Méthodes de collecte de données utilisées versus questions de recherche

Questions de recherche	Observation participante	Observation non-participante	Entrevue semi-structurée	Entrevue informelle
Comment un changement dans les normes collectives, suite à l'implantation de la police communautaire, va-t-elle être intégrée dans un milieu prudent face au changement?	√	√	√	√
Comment vont s'intégrer de nouvelles méthodes de travail dans un milieu où une partie de la formation des membres se fait à l'interne par des policiers dont l'expertise et la valorisation sont basées sur la connaissance des méthodes de travail traditionnelles?	√	√	√	√
Quelles sont les perceptions des membres touchés pour l'implantation de la police communautaire face aux changements qu'elle a engendrée?		√	√	√
Comment la perte d'expertise des anciens policiers, engendrée par l'apparition de nouvelles méthodes de travail associées à la police communautaire, influence-t-elle la transmission du savoir par compagnonnage ?	√	√	√	√
Comment s'intègre l'apprentissage collectif de nouvelles normes dans un contexte où la culture et la formation interne sont favorables au maintien et à la reproduction des normes et des méthodes déjà en place ?	√	√	√	√
Quel est l'impact des dichotomies socialisation/innovation et reproduction/rupture sur l'implantation de la police communautaire ?	√	√	√	√
Quels sont les enjeux qui s'articulent autour de l'implantation de la police communautaire pour les acteurs impliqués ?			√	√
Quels sont les impacts de l'identité et des caractéristiques particulières des individus concernés par le changement, sur leur attitude face à la police communautaire (ex: genre, ethnie, âge, niveau d'éducation, poste, ancienneté) ?			√	√

ANNEXE D

Principes de Sir Robert Peel (1829)

1. Prévenir le crime et le désordre, plutôt que les réprimer par la force militaire et par la sévérité des peines prévues par la loi.
2. Ne jamais perdre de vue que, si la police veut être en mesure de s'acquitter de ses fonctions et de ses obligations, il faut que le public approuve son existence, ses actes et son comportement et qu'elle soit capable de gagner et de conserver le respect du public.
3. Ne jamais perdre de vue que gagner et conserver le respect du public signifie aussi s'assurer la coopération d'un public prêt à aider la police à faire respecter la loi.
4. Ne jamais perdre de vue que, plus on obtiendra la coopération du public, moins il sera nécessaire d'utiliser la force physique et la contrainte pour atteindre les objectifs de la police.
5. Obtenir et conserver l'approbation du public, non en flattant l'opinion publique, mais en servant toujours de façon absolument impartiale la loi, en toute indépendance par rapport à la politique et sans se soucier de la justice ou de l'injustice du fond des différentes lois; en proposant ses services et son amitié à tous les membres du public, sans considération pour leur richesse ou leur position sociale; en étant courtois et amical et en n'hésitant pas à se sacrifier quand il s'agit de protéger et de préserver la vie.
6. N'utiliser la force physique que dans les cas où la persuasion, les conseils et les avertissements se sont révélés inefficaces pour assurer le respect de la loi ou rétablir l'ordre; et, dans une situation donnée, n'utiliser que le minimum de force physique nécessaire pour atteindre les objectifs de la police.
7. Toujours maintenir avec le public des relations qui soient de nature à concrétiser la tradition historique selon laquelle la police est le public et le public la police, les policiers n'étant que des membres du public payés pour s'occuper, à temps complet, en vue du bien-être de la communauté, de tâches qui incombent à chaque citoyen.
8. Ne jamais perdre de vue la nécessité de s'en tenir strictement aux fonctions qui sont celles de la police et de s'abstenir d'usurper, même seulement en apparence, les pouvoirs de l'appareil judiciaire pour venger les individus ou l'État et pour juger autoritairement de la culpabilité et de punir les coupables.
9. Ne jamais perdre de vue que le critère de l'efficacité de la police est l'absence de crime et de désordre et non la manifestation visible de l'action de la police pour parvenir à ce résultat.

*Tiré de Ministère De La Sécurité publique du Québec (2000) *Projet de Politique ministérielle sur l'approche de police communautaire*, Québec : Ministère de la Sécurité Publique, Mai 2000: 4.

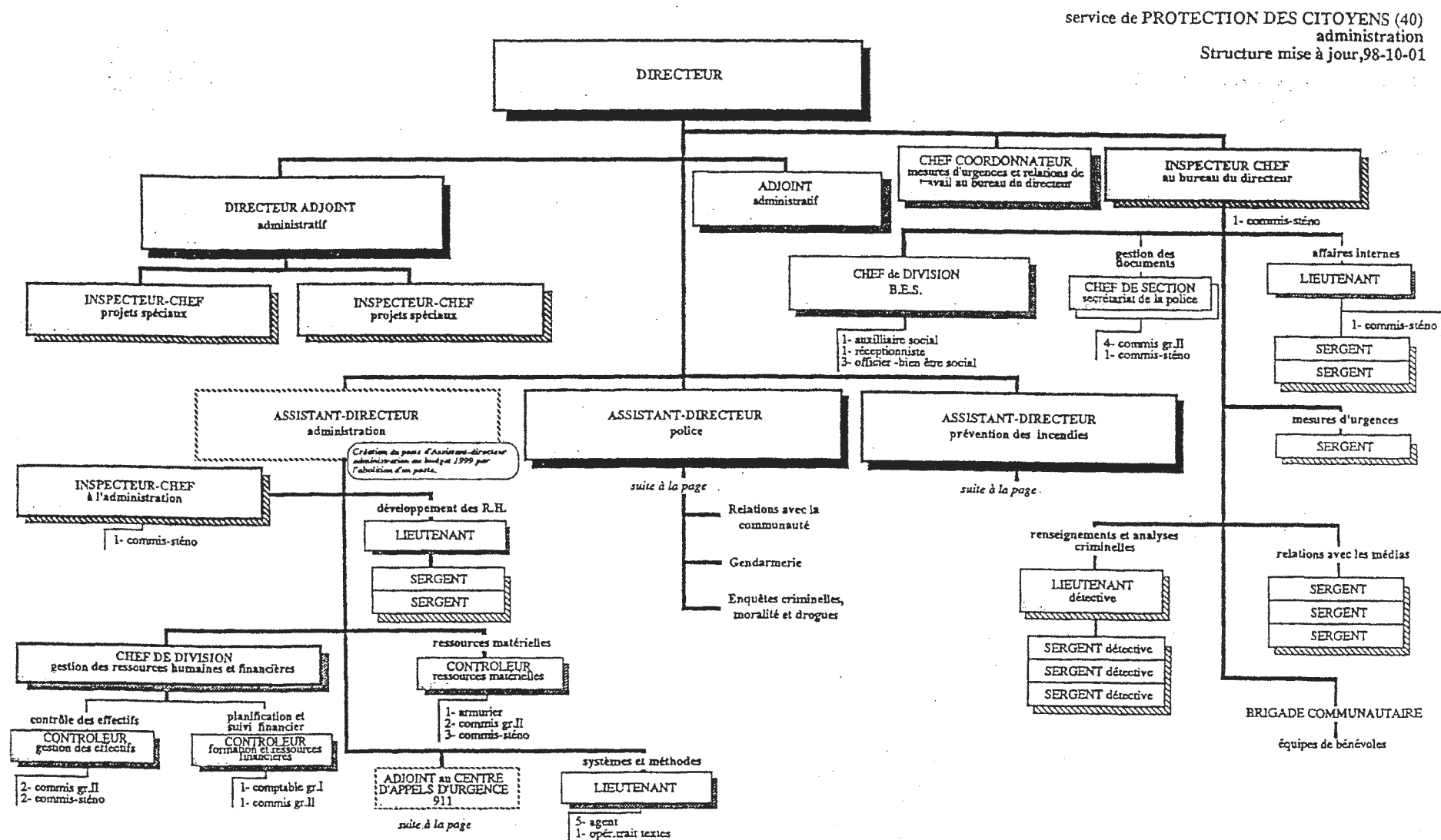
ANNEXE E

De la police jeunesse au virage communautaire

1974	Création d'une section d'aide à la jeunesse. Un policier est affecté à temps complet au développement de liens entre les étudiants des écoles et polyvalentes et les ressources dont ils pourraient avoir besoin en cas de difficultés avec la loi ou encore en cas de problèmes d'ordres familiaux ou sociaux.
1983	Création de deux sections: section des relations communautaires et section de la prévention
1985	Réflexion plus poussée sur la possibilité d'implanter un projet-pilote visant à rapprocher le département de police de la population et de ses besoins.
1988	Début de la réflexion sur la police axée sur la communauté
1991	Sommet de la personne à Laval (les citoyens veulent voir la police)
1993	Expérimentation (Deux centres de service de sécurité publique (CSSP))
1996	Négociation d'un nouveau contrat de travail en vue du virage communautaire
1999	Virage communautaire: séparation des services de première ligne entre gendarmerie (traitement des appels urgents) et secteur communautaire (traitement des appels non urgents). Nouvelle gestion des appels et application du modèle communautaire
2003	Fusion de la direction des services de première ligne à la gendarmerie et au communautaire

ANNEXE F

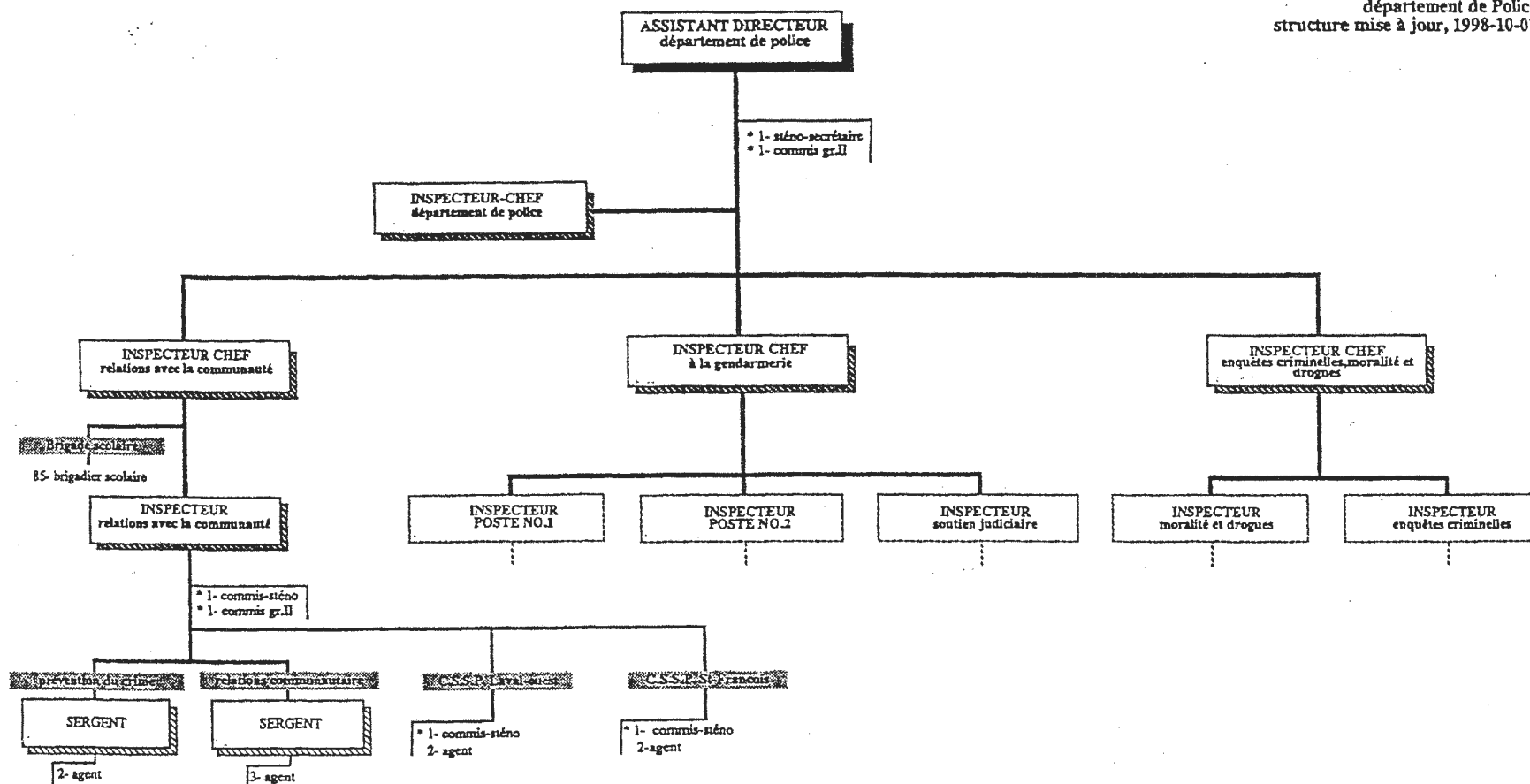
Organigramme de la police de Laval avant le virage de 1999







ANNEXE F

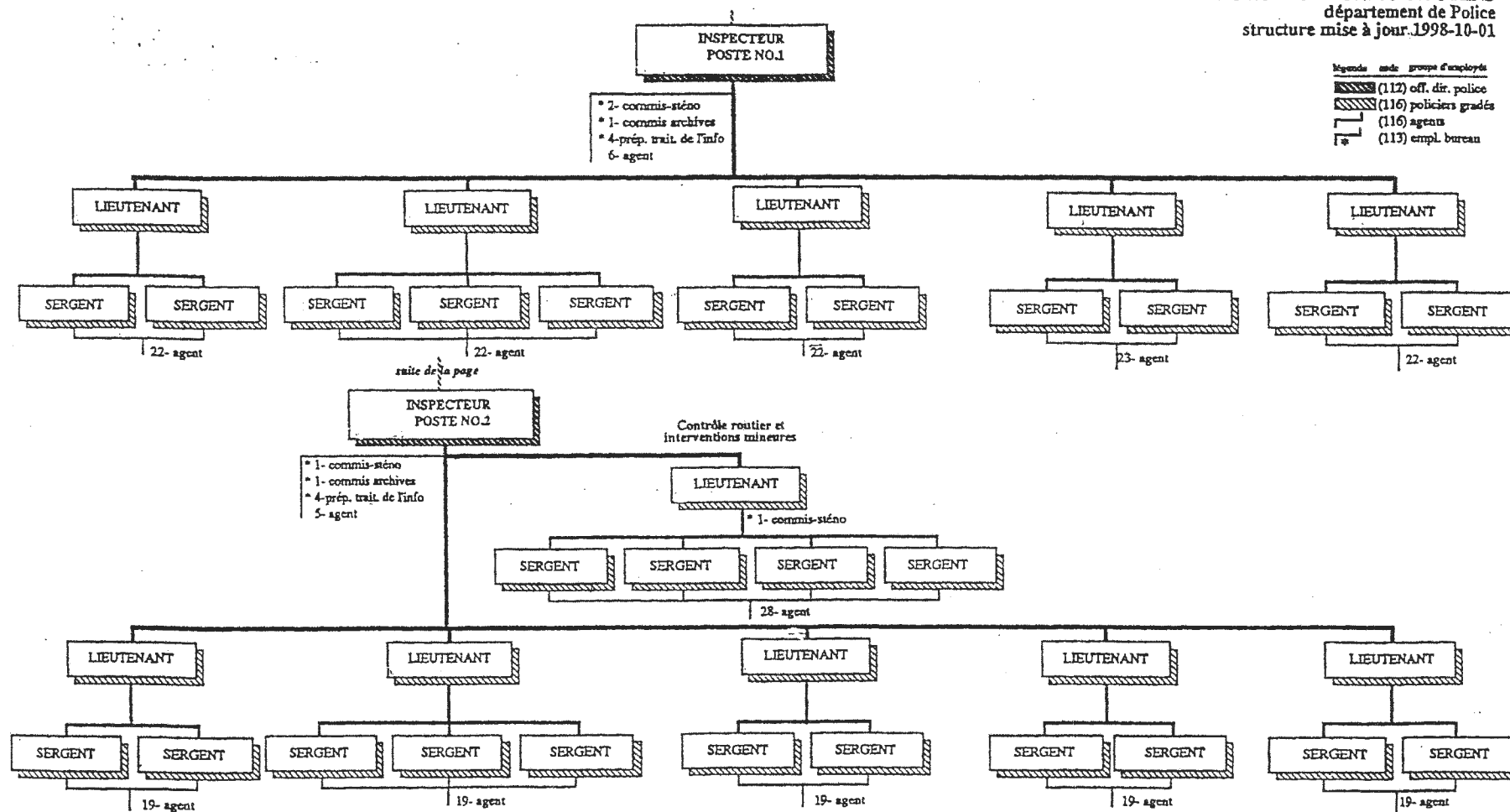
Organigramme de la police de Laval avant le virage de 1999 (suite)

service de la PROTECTION DES CITOYENS
département de Police
structure mise à jour, 1998-10-01



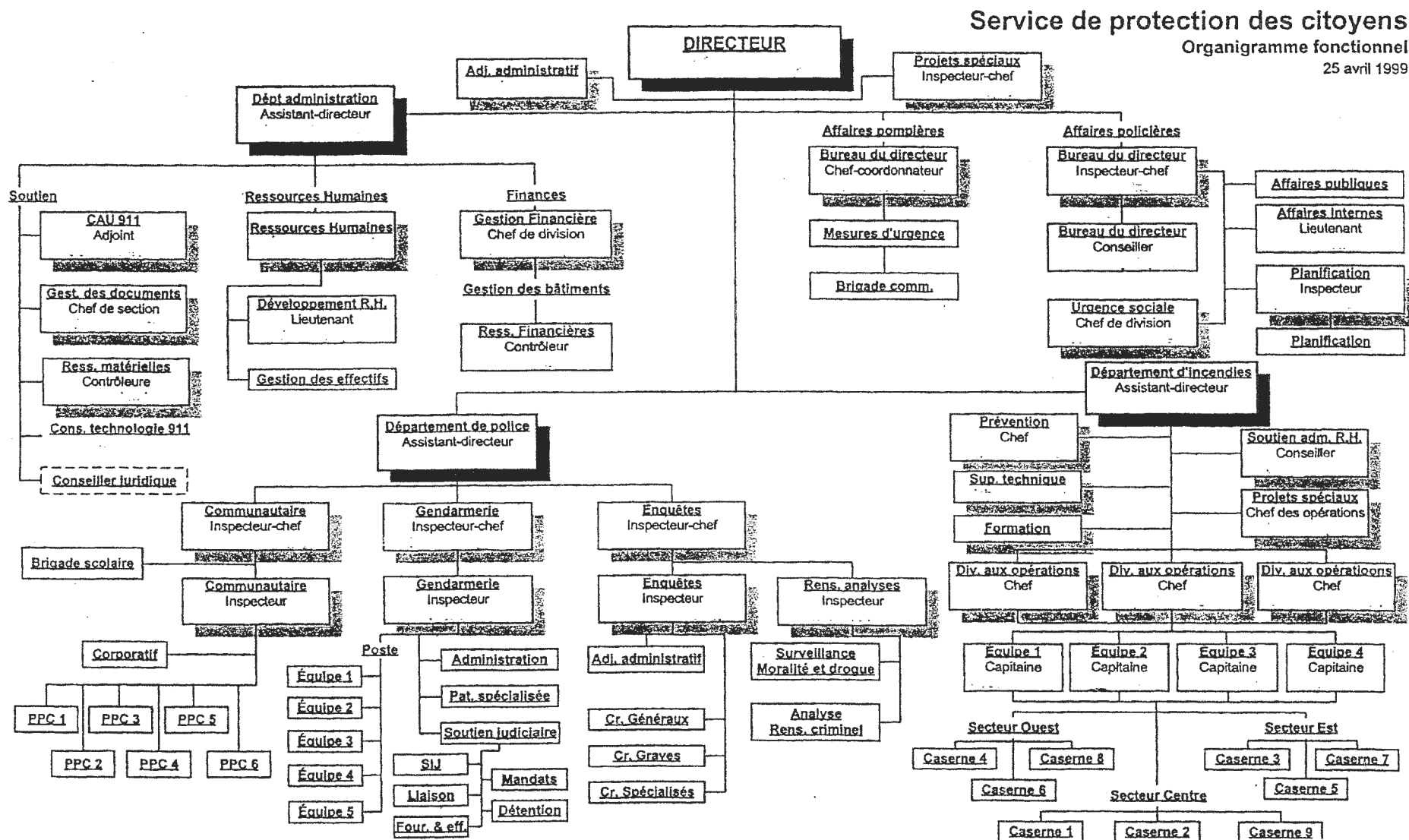
légende mode groupe d'employés

	(112) off. dir. police
	(116) policiers gradés
	(116) agents
	(113) empl. bureau



ANNEXE G

Organigramme de la police de Laval après le virage de 1999



ANNEXE H

Répartition des effectifs au département de police de Laval au 31 décembre 2001

TABLEAU 1

DIRECTION									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non Syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Postes de soutien	Total (B)	
		Postes supervisio n	Autres postes						
Direction du corps de police (directeur, assistants, adjoints)	2	0	0	2	1	0	0	1	3
Planification et suivi budgétaire	0	0	0	0	2	0	2	4	4
Planification et recherche	2	1	7	10	0	0	2	2	12
Affaires internes	0	3	0	3	0	0	1	1	4
Mesures d'urgence	0	1	0	1	0	0	0	0	1
Relations publiques	0	1	2	3	0	0	0	0	3
Autres activités de direction	1	0	0	1	0	0	2	2	3
TOTAL-DIRECTION	5	6	9	20	3	0	7	10	30

*Source: Département de police de Laval. (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, département de police de Laval*.
Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 2

ADMINISTRATION									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non Syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Postes de soutien	Total (B)	
		Postes supervision	Autres postes						
Direction de l'administration	1	0	0	1	1	0	1	2	3
Ressources humaines	0	3	1	4	0	0	0	0	4
Ressources matérielles	0	0	0	0	0	0	5	5	5
Ressources financières	0	0	0	0	0	0	4	4	4
Télécommunications	0	0	0	0	8	0	37	39	39
Système d'information	0	0	0	0	0	0	8	8	8
Activités d'administration	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL-ADMINISTRATION	1	3	1	5	3	0	55	58	63

*Source: Département de police de Laval. (2001).
*Questionnaire sur l'administration policière, service
 de police de Laval.* Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 3

SÉCURITÉ DU TERRITOIRE									
I-PATROUILLE									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Poste de soutien	Total (B)	
		Postes de supervision	Autres postes						
Direction de la patrouille (Responsable, assistants, adjoints)	2	0	0	2	0	0	2	2	4
Patrouille régulière	0	27	147	174	0	0	5	5	179
Sécurité Routière (incluse les brigadiers)	0	1	10	11	1	0	89	90	101
Patrouille spécifique	0	1	3	4	0	0	0	0	4
Détention	0	6	12	18	0	0	4	4	22
Pièces et procédures	0	1	4	5	0	0	0	0	5
Interventions spéciales	0	3	14	17	0	0	0	0	17
TOTAL-PATROUILLE	2	39	190	231	1	0	100	101	332

*Source: Département de police de Laval. (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, Département de police de Laval.*
Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 4

II- ENQUÊTES									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non Syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Postes de soutien	Total (B)	
		Postes 1 supervision	Autres postes						
Direction des enquêtes (Responsables, assistants, adjoints)	3	0	0	3	0	0	10	10	13
Enquêtes sur les crimes contre la personne, la propriété, enquêtes spéciales, autres	0	49	0	49	0	0	0	0	49
Identité judiciaire	0	1	8	9	0	0	3	3	12
Renseignements criminels	0	3	5	8	0	0	1	1	9
Analystes lecteurs	0	4	0	4	0	0	0	0	4
Liaisons avec les cours	0	1	4	5	0	0	2	2	7
Services spécialisés	0	4	15	19	0	0	0	0	19
Autres activités d'enquêtes	0	0	3	3	0	0	0	0	3
TOTAL-ENQUÊTES	3	62	35	100	0	0	16	16	116

1. Les détectives ayant un statut de sergent, ils sont comptabilisés dans la section *postes supervision*

*Source: Département de police de Laval. (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, Département de police de Laval*.
Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 5

III-SECTEUR COMMUNAUTAIRE									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non Syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Postes de soutien	Total (B)	
		Postes supervision	Autres postes						
Direction du communautaire	2	0	0	2	0	0	0	0	2
Interventions communautaires (personnel policier: AIC et superviseurs)	0	13	14	27	0	0	6	6	33
Intervention jeunesse	0	0	0	0	1	0	4	0	5
Autres activités de relations communautaire et de prévention (policiers solos)	0	0	50	50	0	0	0	0	50
TOTAL-SECTEUR COMMUNAUTAIRE	2	13	64	79	1	0	12	13	92
TOTAL-SÉCURITÉ DU TERRITOIRE	7	114	289	410	2	0	128	130	540

*Source: Département de police de Laval. (2001).
*Questionnaire sur l'administration policière, service
 de police de Laval.* Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 6

DÉPARTEMENT DE POLICE DE LAVAL									
ACTIVITÉS POLICIÈRES	POSTES POLICIERS				POSTES CIVILS (Personnel non policier)				TOTAL (A+B)
	Non syndiqués	Syndiqués		Total (A)	Cadres	Profes- sionnels	Poste de Soutien	Total (B)	
		Postes de supervision	Autres postes						
GRAND TOTAL PERSONNEL DU DÉPARTEMENT DE POLICE DE LAVAL	13	123	299	435	8	0	189	189	633

*Source: Département de police de Laval (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, Département de police de Laval.*
Laval: Département de police de Laval.

ANNEXE I

Énumération des tâches des agents d'intervention communautaire (AIC)

I- Tâches des AIC dans les PPC

* désigne les tâches effectuées également par les AIC à la section soutien et coordination

1. Rapprochement policiers/ citoyens; Développement des liens avec la communauté

- Organiser déplacements et visites dans les organismes du secteur (ex: maisons de jeunes)*
- Rapprocher police avec les communautés ciblées (ex: communautés culturelles)*
- Donner suite aux informations qui ont été données par des membres de son réseau (parfois, bribes d'informations qui doivent ensuite être mises ensemble)
- Répondre aux démarches téléphoniques, retourner les appels divers de citoyens*
- Répondre aux E- mails*
- Participer à des tables de concertation*

2. Partenariat

- Rechercher nouveaux partenaires pour le développement du réseau*
- Élaborer projets en partenariat*
- Structurer et organiser rendez-vous et les rencontres avec les partenaires*
- Participer rencontres de projets en partenariat*

3. Résolution de problèmes et autres activités qui y sont liées

- Réaliser un SMARE:*
- Faire autres analyses plus ponctuelles:
- Analyser statistiques diverses:*
- Utiliser programme Excel pour faire des statistiques comparatives et des analyses statistiques pour faire ces évaluations des projets.
- Faire statistiques, questionnement du CRPQ*
- Analyser criminalité pour créer des liens entre différents événements*
- Analyser suivis au quotidien*
- Gérer appels récurrents
- Alimenter bases de données et registres
- Traiter plaintes ponctuelles (circulation, voisinage, bruit, violence conjugale, attroupement de jeunes, graffiti)
- Résoudre conflits, médiation (école, voisinage, conflits familiaux)
- Intervenir cas par cas (Écoles, santé mentale) (* en assistance au PPC)

4. Prévention

- Supporter et conseiller prévention à l'externe*
- Diffuser et créer programmes de prévention *
- Surveiller sièges d'auto*
- Ouvrir kiosques d'information*
- Filtrer bénévoles (rencontres; lettres)
- Inspections sécuritaires

5. Relations publiques

- Planifier et présenter gros événements*
- Donner communiqués de presse (local)*
- Offrir "Guide touristique" concernant une demande de visite d'un PPC ou de la gendarmerie
- Agir à titre de représentant de l'organisation lors d'événements spéciaux ou de photos*
- Donner bonne image du service: "rattraper" les erreurs des autres secteurs pouvant mettre en danger l'image du service*
- Promouvoir police communautaire*

6. Communication: diffusion et partage d'informations à l'externe

- Publiciser conférences*
- Diffuser niveau des membres du réseau: information, formation, échanges*
- Informer renseignements et suivis à la Cour

7. Communication: partage et diffusion d'information à l'interne

- Partager informations quotidien avec les employés des PPC*
- Organiser appels conférences à l'interne
- Échanger informations formelles avec gendarmerie par alimentation du tableau de la gendarmerie (mise à jour)
- Organiser rencontres formelles des AIC, échanges d'informations et partage d'expérience*

8. Soutien, collaboration et partage d'expertise à l'interne

- Soutenir niveau d'autres secteurs (ex: DEC, suivi au niveau des écoles)*
- Conseiller direction et des autres secteurs*
- Soumettre demandes aux autres secteurs du service de police (ex: demande de surveillance spéciale auprès de la gendarmerie)
- "Coacher" nouveau AIC*
- Assurer continuité au niveau du personnel de son PPC lors de changements de staff (départ solos ou AIC)

9. Recherche et développement

- Rechercher et développer outils utiles pour le reste de l'organisation
- Lire documents (Mise à jour des connaissances)*

10. Tronc commun (travail policier en général)

- Reconnaître lieux physiques
- Affidavit (déclaration faite sous serment)
- Assurer présence à la Cour
- Émettre contraventions et constats

11. Règlements municipaux

- Vérifier adhésion au L 7101
- Demander modification règlements municipaux*

12. Gestion des impondérables

- Répondre appels téléphoniques*
- Traiter demandes "qui pressent" car elle proviennent de la direction et sont classées "en urgence"
- Traiter demandes politiques (ex: échevin venant au PPC avec un citoyen pour une plainte, que la plainte soit fondée ou pas, l'AIC doit trouver une solution car il y a une pression politique)

13. "Dumping"

- Gérer cabanes à poissons
- Recevoir plaintes de citoyens concernant d'autres services municipaux (ex: Chauffeurs STL) les citoyens prennent les PPC pour "le bureau des plaintes" de la Ville de Laval
- Traiter dossiers dont personne ne veut, "Patates chaudes" (* en soutien aux PPC)

II- Tâches spécifiques aux AIC de soutien et coordination

1) Coordination et arrimage à l'interne

- Coordonner l'uniformisation du travail dans les PPC
- Liens entre les sections pour des problèmes précis (coordination)
- Arrimer dossiers ou projets concernant plus d'un PPC
- Diffuser informations concernant plus d'un PPC
- Conseiller, soutenir et assister personnel des PPC

2) Traitement de dossiers

- Gérer dossiers ou programmes annuels ou récurrents (ex : Nez rouge)
- Répondre à demandes précises de la direction (dossiers qualifiés de prioritaires au niveau organisationnel)

3) Arrimage externe

- Présenter tables de concertation ou des tables de travail qui concernent l'île au complet
- Projeter partenariat, arrimage avec des organismes externes (établissement des contacts)

4) Recherche et développement

- Recherche documentaire et collecte d'informations pour développement ou mise en application de nouveaux concepts (justice réparatrice)
- Rechercher concepts et expériences pouvant être adaptés à Laval (voir ce qui est fait à l'extérieur de Laval dans d'autres services de police ou dans la littérature pour éventuellement l'appliquer ou l'adapter à Laval)
- Développer outils ou de programmes
- Donner des formations à d'autres membres de l'organisation (AIC ou non)
- Informer les médias sur des programmes, ou événements spécifiques

* Basée sur les observations des premières réunions pour la restructuration et la valorisation de la tâche d'AIC, 29 janvier 2002

ANNEXE J

Liste des appels par nature

TRAITÉS À LA GENDARMERIE

Appels non-différables (Urgents)

Assistance à ambulance
 Assistance (autre)
 Assistance au DEC
 Assistance incendie circulation
 Assistance huissier ou autre corps de police
 Assistance service publique
 Assistance urgence
 Alarme intrusion
 Alarme de violence conjugale
 Alarme de vol qualifié
 Alarme médicale
 Alarme bouton de panique
 Alarme sur véhicule
 Accident avec blessés
 Délit de fuite
 Agression sexuelle
 Bagarre
 Coup de feu
 Décès
 Détonation
 Enfant en difficulté
 Évasion/pénitencier/hôpital
 Enlèvement/séquestration/otage
 Exhibitionniste
 Menace de ou noyade
 Corps Localisé
 Suicide/dépression
 Personne blessée ou malade
 Personne suspecte
 Activité de grève
 Violence conjugale
 Véhicule suspect
 Voleur à l'œuvre
 Appel spécial

* Extrait d'un document interne: Département de police de Laval. (2000) *Liste des codes par nature des appels*. Laval: Département de police de Laval.

TRAITÉS AU COMMUNAUTAIRE

Appels différables (non urgents)

Information générale
 Information
 Rapport d'incendie
 Méfait/vandalisme
 Objet trouvé
 Plainte de chien
 Plaintes de circulation/stationnement
 Plainte moto/moto neige
 Plainte arrosage
 Véhicule abandonné
 Vol d'essence
 Vol simple
 Vol sur ou dans un véhicule
 Escorte de détenu
 Escorte de véhicule

TRAITÉS AU COMMUNAUTAIRE OU À LA GENDARMERIE EN FONCTION DE LA PRIORITÉ

Appels différables si code priorité inférieur ou égal à 5 et non-différables si code de priorité supérieur à 5:

Assistance au citoyen
 Téléphone harassant/obscène
 Accident mortel
 Délit de fuite matériel
 Cruauté envers les animaux
 Menace/intimidation
 Voie de fait
 Disparition/fugue/retour
 Fraude
 Plainte de bruit
 Vol qualifié
 Vol à l'esbroufe
 Vol par effraction
 Vol à l'étalage
 Vol de véhicule
 Trouble avec adulte
 Trouble avec jeunes
 Troubles de famille

* Extrait d'un document interne: Département de police de Laval. (2000) *Liste des codes par nature des appels*. Laval: Département de police de Laval.

ANNEXE K

Annexe “ A ” de la convention collective liste des appels nécessitant l'intervention d'un patrouilleur solo

INTERVENTION RELATIVE A UN DÉLIT

(antérieur et sans suspect sur les lieux)

Appel harassant
Crime frauduleux
Délit de fuite
Exhibitionniste
Incendie criminel
Introduction par effraction
Méfait
Menace, appel de menace (sauf menace de mort)
Voie de fait excluant violence conjugale
Vol simple (tels vélos, essence, sur ou/et dans véhicule, à l'étalage)
Vol à l'esbroufe

INTERVENTION RELATIVE À LA SECURITE ROUTIERE ACCIDENT MATÉRIEL

Assistance au service des incendies
Assistance aux services publics
Escorte (défilé, marathon, matériaux de largeur excessive, etc.)
Plainte de circulation et traitement de la plainte
Plainte de motoneige et traitement de la plainte
Plainte de moto, motocross et traitement de la plainte
Plainte de stationnement et traitement de la plainte
Traverse d'écoliers
Véhicule abandonné
Surveillance spéciale

INTERVENTION RELATIVE À LA PAIX PUBLIQUE

Plainte de bruit (antérieure)
Plainte de chien, contrôle des licences
Plainte de déchets
Plainte de jeux, contrôle de permis
Plainte de neige
Plainte de sollicitation, contrôle de sollicitation
Plainte de vente, contrôle de permis
Plainte d'arrosage, contrôle d'arrosage
Plainte pour propriété dangereuse

INTERVENTION RELATIVE AU SOUTIEN À LA COMMUNAUTE

Enfant jouant dans la rue

Information

Objet trouvé

Personne blessée sur la chaussée et sur la propriété de la ville

Personne en difficulté (non reliée à un crime)

Personne blessée par un animal

Cruauté envers les animaux

Surveillance préventive et sécuritaire dans un endroit physique où est survenu un bris ou une défectuosité quelconque pouvant constituer un danger pour toute personne, si ce site n'est pas adéquatement protégé (exemple: fils brisés).

DIVERS

Assistance aux citoyens

Assistance à la prévention

Disparition, fugue

Gardiennage, service d'ordre

Enquête de voisin, compléter enquête auprès des voisins concernant une plainte entreprise antérieurement par un véhicule à deux (2) policiers.

Escorte (sauf prévenu ou suspect)

Message, courrier, repas, etc.

Service d'ordre à la cour

Signification de subpoena, sommation

Transport de véhicule

Plainte au comptoir (un maximum de deux (2) heures par jour par policier)

Tout appel lorsque requis en soutien à un véhicule à deux (2) policiers déjà sur les lieux n'impliquant pas une intervention auprès d'un suspect et excluant toute opération planifiée comprenant plusieurs policiers.

* *Extrait de Fraternité des policiers de Laval, (2000)
Convention collective: en vigueur du 1^{er} janvier
2000 au 31 décembre 2003. Laval: La Fraternité
des policiers de Laval: 146-148.*

ANNEXE L

Table des matières du document de formation destiné aux agents d'interventions communautaires

Partie 1: Police et société

- Le rôle de la police et des policiers dans la société démocratique

Partie 2: La police traditionnelle: fonctionnement général et critiques

- La centralisation
- L'approche réactive
- La police comme déclencheur du système pénal
- L'efficacité plus que l'efficacé

Partie 3: La police axée sur la communauté

- Le rôle de la police et du policier
- Le partenariat entre la police et la communauté
- Les approches et les stratégies
- L'implication pour les services policiers
- Les moyens
- Réflexion sur la police axée sur la communauté

Partie 4: L'approche de résolution de problèmes

- Les éléments de base
- Les étapes de la résolution de problèmes
 - 1) L'identification de problèmes
 - 2) L'analyse du problème
 - 3) La recherche d'une réponse adaptée

Partie 5: Le sentiment d'insécurité

- Définitions
- Les sources de sentiment d'insécurité
- Constatation générale des objets d'insécurité
- Sentiment d'insécurité et système pénal
- Coûts et conséquences

Partie 6: La théorie de la désagrégation sociale et le contrôle informel

- Explication
- Commentaires sur le modèle de désagrégation sociale
- L'exemple du projet A.C.E.S. du S.P.C.U.M.

Partie 7: Les réseaux

- Explication de la théorie des réseaux
- Le rôle du dirigeant
- Fonctionnement des réseaux

*Tiré de: Section Soutien et coordination (2002) *Poste de police communautaire: Concepts théoriques de la police communautaire (Document inspiré essentiellement des centres de service de sécurité publique: Concepts théoriques et propositions de mesures évaluatives)*. Section soutien et coordination, Département de police de Laval.

ANNEXE M

Horaire de la formation conjointe en PC

INTRODUCTION AUX PRINCIPES DE LA POLICE COMMUNAUTAIRE 3 au 7 juin 2002

Lundi		Mardi		Mercredi		Jeudi		Vendredi	
7h30 à 8h00	Mot de bienvenue	7h30 à 8h00	Rétroaction de la journée précédente par un participant	7h30 à 8h00	Rétroaction de la journée précédente par un participant	7h30 à 8h00	Rétroaction de la journée précédente par un participant	7h30 à 8h00	Rétroaction de la journée précédente par un participant
8h00 à 11h30	<u>Historique</u> <ul style="list-style-type: none"> • Peel ; • Réforme ; • 3 piliers de la police professionnelle 	8h00 à 9h00	Police professionnelle vs police communautaire	8h00 à 11h30	<u>Réseautage</u> <ul style="list-style-type: none"> • Théorie ; • Atelier. 	8h00 à 11h30	<u>Partenariat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Un exemple terrain ; • La Relance. 	8h00 à 10h00	<u>Sociodémographie de la région de Montréal</u>
		9h00 à 11h30	<u>Rapprochement avec le citoyen</u> : Atelier.					10h00 à 11h30	Rétroaction de la formation
11h30 à 12h30	Repas	11h30 à 12h30	Repas	11h30 à 12h30	Repas	11h30 à 12h30	Repas	11h30 à 12h30	Repas
12h30 à 16h00	<i>...suite</i> <ul style="list-style-type: none"> • 911 ; • début police communautaire ; • définition de la police communautaire ; • 4 orientations ; • ce que la police communautaire n'est pas ; • police et société ; 	12h30 à 16h00	<u>Composer avec la différence</u> <ul style="list-style-type: none"> • Culture ; • Préjugés. (Théorie et jeux de rôle)	12h30 à 16h00	<u>Créativité</u> <ul style="list-style-type: none"> • Théorie ; • Atelier. 	12h30 à 16h00	<u>Sentiments d'insécurité</u> <ul style="list-style-type: none"> • Théorie ; • Atelier. 	12h30 à 14h00	<u>Itinéraire du changement</u>

ANNEXE N

Répartition des effectifs policiers au département de police de Laval en fonction des secteurs et du sexe ou et de l'âge au 31 décembre 2001

TABLEAU 1

NOMBRES DE POLICIERS SELON LE GROUPE D'ÂGE ET LE SEXE Au 31 décembre 2001						
GROUPE D'ÂGE	NOMBRE DE POLICIERS PERMANENTS					
	N FEMMES	% FEMMES	N HOMMES	% HOMMES	N TOTAL	% TOTAL
24 ans ou moins	1	10%	9	90%	10	100%
25 à 34 ans	46	30,7%	104	69,3%	150	100%
35 à 44 ans	30	15,5%	164	84,5%	194	100%
44 à 54 ans	0	0%	79	100%	79	100%
55 ans et plus	0	0%	2	100%	2	100%
TOTAL	77	17,7%	358	82,3%	435	100%

*Source: Département de police de Laval. (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, Département de police de Laval*. Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 2

NOMBRES DE POLICIERS PERMANENTS SELON LES ANNÉES DE SERVICE Au 31 décembre 2001						
GROUPE D'ÂGE	NOMBRE DE POLICIERS PERMANENTS					
	N FEMME	% FEMME	N HOMME	% HOMMES	N TOTAL	% TOTAL
Moins de 6 ans	15	20%	60	80%	75	100%
6 à 10 ans	30	34,1%	58	65,9%	88	100%
11 à 15 ans	30	28,3%	76	71,7%	106	100%
16 à 20 ans	2	4,8%	40	95,2%	42	100%
21 à 25 ans	0	0%	101	100%	101	100%
26 ans ou plus	0	0%	23	100%	23	100%
TOTAL	77	17,7%	358	82,3%	435	100%

*Source: Département de police de Laval. (2001).
*Questionnaire sur l'administration policière, service
 de police de Laval.* Laval: Département de police de Laval.

TABLEAU 3

NOMBRES DE POLICIERS PERMANENT SELON LA FONCTION OCCUPÉE ET LE SEXE Au 31 décembre 2001						
GROUPE D'ÂGE	NOMBRE DE POLICIERS PERMANENTS					
	FEMME		HOMMES		TOTAL	
Postes d'encadrement ou de supervision (syndiqué ou non)	5	6,1%	77	93,9%	82	100%
Enquêteurs (excluant les superviseurs)	3	5,6%	51	%	54	100%
Patrouilleur (excluant les superviseurs)	49	20,9%	186	79,1%	235	100%
Secteur communautaire (excluant les superviseurs)	20	31,3%	44	68,7%	64	100%
TOTAL	77	17,7%	358	82,3%%	435	100%

*Source: Département de police de Laval. (2001).
 Questionnaire sur l'administration policière, service
 de police de Laval. Laval: Département de police de Laval

LISTE DES RÉFÉRENCES

A. Périodiques

- Armstrong, D. G. et Kleiner, B. H. (1996). Transferring learning to the workplace. *Management development review*, (9)1, 8-12.
- Ashforth, B. E. et Kreiner, G. E. (1999). How can you do it?: Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of management review*, (24)3, 413-434.
- Bartol, C. R., Bergen, G. T., Volckens, J. S. et Knoras, K. M. (1992). Women in small-town policing: Job performance and stress. *Criminal justice and behavior*, (19)3, 240-259.
- Barton, H. (2003). *Understanding occupational (sub) culture - a precursor for reform: The case of the police service in England and Wales*. *International journal of public sector management*. (16)5, 346-358.
- Bayley, D. et Bittner, E. (1989). Learning the skills of policing. *Law and Contemporary Problems*, (47), 35-59.
- Billett, S. (1994). Situating learning in the workplace : Having another look at apprenticeship. *Industrial and commercial training*, (26)11, 9-16.
- Chatterton, M. R. (1995). The cultural craft of policing: Its past and future relevance. *Policing and Society*, (5), 97-107.
- Chalom, M. (1993). La police communautaire: vers un nouveau paradigme de la prévention? *Revue internationale d'action communautaire*, (30)7, 155-160.
- Chalom, M. (1994). L'organisation policière de proximité. *Revue internationale de criminologie et police technique*, (3), 339-354.
- Cochran J. et Bromley, M. (2003). The Myth of the police sub-culture, *Policing: An international journal of police strategies and management*, 26 (1), 88-117.
- Colman, A. M. et Gorman, L. P. (1982). Conservatism, dogmatism, and authoritarianism in british police officers. *Sociology*, (16), 1-11.
- Cox; S. M. (1990). Policing into the 21st century. *Police studies*, (13)4, 168-177.

- Crank, J. P., Payne, B. et Jackson, S. (1993). Police belief-systems and attitudes regarding persistent police problems. *Criminal justice and behavior*, (20)2, 199-221.
- Crank, J. P. (1994). Watchman and community: A study of myth and institutionalization in policing. *Law and society review*, (28)2, 203-227
- De Montigny, J. (2000). Le développement "communautaire" à Laval. *Intersection, bulletin d'information et de liaison sur la police professionnelle de type communautaire*, (15), 18-19.
- Dietz, S. A. (1997). Evaluating community policing: Quality police services and fear of crime. *Policing : An international journal of police strategy and management*, (20)1, 83-100.
- Eaton, A. E. (1994). The survival of employee participation programs in unionized settings. *Industrial and Labor Relations Review*, (47)3, 371-389.
- Fletcher, C. (1996). The 250lb man in an alley, police storytelling. *Journal of organizational change management*, (9)5, 36-42.
- Gorgeon, C. (1996). Socialisation professionnelle des policiers: le rôle de l'école. *Criminologie*, (29)2, 141-163
- Gagnon, M-J. (1998). La " modernisation " du syndicalisme québécois ou la mise à l'épreuve d'une logique représentative. *Sociologie et société*, (30)2, 1-18
- Goldstein, H. (1987). Toward community-oriented policing: Potential, basic requirements and threshold questions. *Crime and delinquency*, (33), 6-30.
- Jiao, A. Y. (1995). Community policing and community mutuality: A comparative analysis of american and chinese police reforms. *Police studies*, (18)3/4, 69-91.
- Kadleck, C. (2003) Police employee organizations. *Policing: An international journal of police strategies and management*, (26)2, 341-351
- Kappler, V. E. et Kraska, P. B. (1998). A textual critique of community policing: Adaptation to high modernity. *Policing: An international journal of police strategies and management*, (2), 293-313.
- Langworthy, R. (1988). Police cynicism: what we know from the Niederhoffer scale. *Journal of criminal justice*, (15), 17-35.
- Lapointe, P-A. et Paquet, R. (1994). Les syndicats et les nouvelles formes d'organisation du travail. *Relations industrielles*, (49)2, 282-303.

- Lapointe, P-A. (1997). Succès et durabilité de la réorganisation, recette miracle ou construits sociaux spécifiques. *Psychologie du travail et des organisations*, (3)1-2, 91-117.
- Lapointe, P-A. (1998). Identités ouvrières et syndicales: fusion, distanciation et recomposition. *Sociologie et sociétés*, (30)2, 189-192.
- Lavé, J. (1991). Acquisition des savoirs et pratiques de Groupe. *Sociologie et sociétés*, (23)1, 145-162.
- Lavoie, C. (1994). L'implantation d'une police professionnelle de type communautaire l'expérience Lavalloise. *Intersection, bulletin d'information et de liaison sur la police professionnelle de type communautaire*, (1), 18-19.
- Leighton, B. N. (1991). Vision of community policing : Rhetoric and reality in Canada. *Canadian journal of criminology*, (33).3/4, 485-522.
- Lucas, R. (1987). Political-Cultural Analysis of Organization, *The Academy of Management Review*, (12)1, 144-155.
- Manning, P. (1974). Dramatic aspect of policing: Selected propositions. *Sociology and social research*, (59)1, 21-29.
- Mastrofski, S. (1992). What does community policing mean for daily police work?. *National institute of justice journal*, (225), 23-27.
- McNulty, E. W. (1994). Generating common sense knowledge among police officers. *Symbolic interaction*, (17), 281-294.
- Miller, S. (1998). Rocking the rank and file: gender issues and community policing. *Journal of contemporary criminal justice*, (14)2, 156-172.
- Monjardet, D. (1994). La culture professionnelle de la police. *Revue française de sociologie*, (25), 398-411.
- Normandeau, A. et Leighton, B. (1992). La police communautaire en Amérique. *Revue internationale de criminologie et de police technique*, (1), 51-61.
- Ortiz, R. L. et Peterson, M. B. (1994, août). Police culture: A roadblock to change in law enforcement ?. *The police chief*, 68-71.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.
- Palier B. (2002). De la crise aux réformes des États-providence: Le cas français en perspective comparée. *Revue française de sociologie*, (43)2, 243-275.

- Paliotto, M. J et Donahue, M. E. (1995). Evaluating community policing : Problems and prospects. *Police studies*, (18)12, 33-53.
- Pelletier, G. (1995). Les navigateurs des frontières organisationnelles. *Revue Gestion*, (20) 2, 27-33.
- Perrott, S. B. et Taylor, D. M. (1994). Ethnocentrism and authoritarianism in police: Challenging stereotypes and reconceptualization in group identification. *Journal of applied social psychology*, (24), 1640-1664.
- Pitter, G. (1994). Police cynicism in the 1990's. *The police Chef*, 57-59.
- Rosenbaum, D.P. (1988). Community crime prevention: A review and synthesis of the literature. *Justice quarterly*, (5)3, 323-395.
- Schafer, J. A. (2002). "I'm not against it in theory ...": global and specific community policing attitudes. *Policing: An international journal of police strategies and management*, (25) 4, 669-686
- Symons, G. L. (1997b). Récits pour construire une mémoire organisationnelle: les directeurs se souviennent. *Sociologie et Sociétés*, (29), 65-76.
- Symons, G. L. (1999). Racialization of the street gang issue in Montréal: A police perspective. *Études ethniques au Canada / Canadian ethnic studies*, (31)1, 124-138.
- Taylor, M. (1990). Constraints to community oriented policing. *The police journal*, (LXV), 154-164.
- Thuderoz, C. (1998). L'individu, la forme syndicale et l'entreprise. *Sociologie et société*, (30)2, 19-28.
- Toch, H. (1995). Research and reform in community policing. *American journal of police*, (14)1, 1-9.
- Van Maanen, J. (1973). Observation on making a policemen. *Human organisations*, (32)4, 407-418.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialisation: A longitudinal examination of job attitudes in a urban police department. *Administrative science quarterly*, (20), 207-228.
- Wilson, J. Q. et Kelling, G. (1982). Broken windows. *The atlantic monthly*, 29-38.
- Wilson, J. Q. et Kelling, G. (1989). Making neighborhoods safe. *The atlantic monthly*, 46-52.

- Winfree, L. T., Bartku, G. M. et Seibel, G. (1996). Support for community policing versus traditional policing among nonmetropolitan police officers: A survey of four New Mexico police departments. *American journal of police*, (15)2, 23-50.
- Zhao, J., Lovrich, N. P. et Gray, K. (1995). Moving toward community policing : The role of postmaterialist values in a changing police profession. *American journal of police*, (14)3/4, 151-171.
- Ziembo-Vogl, J. et Woods, D. Jr. (1996). Defining community policing: practice versus paradigm. *Police studies*, (19)3, 33-51.

B. Livres et brochures

- Ackermann, W. (1993). *Police, justice, prisons: Trois études de cas*. Paris: L'Harmattan.
- Aucoin, P. (1995). *The new public management : Canada in comparative perspective*. Montréal: Institute for Research on Public Policy.
- Audi, R. (Dir.). (1995). *The Cambridge Dictionary of Philosophy*. Cambridge, U.K: Cambridge University Press.
- Bayley, D. H. (1985). *Patterns of policing: A comparative international analysis*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. New York: Oxford University.
- Bayley, D. H. et Skolnick, J. (1986). *The new blue line: Police innovation in six American cities*. New York: Free Press.
- Berger, P. et Luckmann, T. (1986). *La construction sociale de la réalité*. Paris : Méridiens-Klincksieck.
- Bernard, J. (1972). *Le compagnonnage: rencontre de la jeunesse et de la tradition*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Bibeaud, J., Houde, O. et Pedinielli, J-L. (1998). *L'homme en développement*. Paris: Presses universitaires de France.
- Bittner, E. (1970). *The function of police in modern society*. Washington: National Institute of Mental Health.
- Bittner, E. (1990). *Aspect of police work*. Boston: Northeastern University Press.

- Blumer, H. (1969). *Symbolic interactionism : Perspective and method*. New Jersey, Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- Brodeur, J-P. (Dir.). (1995). *Comparisons in policing: An international perspective*. Brookfield: Ashgate.
- Bourdieu, P. (2001). *Science de la science et réflexivité: Cours du Collège de France*. Paris: Raisons d'agir.
- Burrell, G. et Morgan, G. (1982). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London : Heinemann.
- Callon, M. et Latour, B. (1991). *La science telle qu'elle se fait - Anthologie de la sociologie des sciences de langue anglaise*. Paris: Éditions La Découverte.
- Chacko, J. et Nancoo, S. E. (Dir.). (1993). *Community policing in Canada*. Toronto : Canadian Scholars Press.
- Chan, J. B. L. (1997). *Changing police culture: Policing in a multicultural society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Charih, M. et Daniels, A. (Dir.). (1997). *Nouveau management public et administration publique au Canada/ New public management and public administration in Canada*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada.
- Charih, M. et Landry, R. (Dir.). (1997). *La gestion publique sous le microscope*. Sillery : Presses de l'Université du Québec.
- Communauté urbaine de Montréal. (1996). *La Police de quartier: Ensemble pour mieux servir*. Montréal: Communauté urbaine de Montréal. Service de Police.
- Cousineau, M. M. (1987). *Le crime, la justice et les personnes âgées*. Montréal: Centre International de Criminologie Comparée.
- Crank, J. P. (1998). *Understanding police culture*. Cincinnati: Anderson.
- Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Du Seuil.
- Cuche, D. (1996). *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: La découverte, Coll., repères.
- De Castéra, B. (1988). *Le compagnonnage*. Paris : Que sais-je ? Presses Universitaires de France.
- Desbiens, J. (1997). *La police municipale au Québec : son coût et son efficacité*. Chicoutimi: Groupe Jacques Desbiens.

- Drommond, D. (1976). *Police culture*. California: Sage.
- Dubar, C. (1996). *La socialisation : construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.
- École nationale de police du Québec. (2001a). *Perfectionnement professionnel de service- Répertoire des cours 2001*. Nicolet: École nationale de police du Québec.
- École nationale de police du Québec. (2001b). *Rapport d'activité 2000-2001*. Nicolet: École nationale de police du Québec.
- École nationale de police du Québec. (2002a). *Répertoire des cours 2002*. Nicolet: École nationale de police du Québec.
- École nationale de police du Québec. (2002b). *Répertoire des cours 2002-2003*. Nicolet: École nationale de police du Québec.
- Emersley, C. (1983). *Policing and its contexts, 1750-1870*. London : Macmillan.
- Fayol, H. (1970). *Administration industrielle et générale*. Paris : Dunod.
- Fielding, N. (1988). *Joining forces: Police training, socialisation and occupational competence*. London: Routledge.
- Forcese, D. P. (1992). *Policing canadian society*. Canada: Prentice-Hall.
- Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Du Seuil.
- Friedman, S. R. (1992). *Community policing: Comparative perspectives and prospects*. New York: Saint Martin's Press.
- Gauthier, B. (Dir.). (1997). *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 3^e édition. Ste-Foy : Presses de l'Université du Québec.
- Geertz, C. (1983). *Local Knowledge, further essays in interpretative anthropology*. New-York: Harper Collins Publishers, Basic Books.
- Geertz, C. (1988). *Works and Lives: The Anthropologist as Author*. Stanford: Stanford University Press.
- Gendarmerie royale du Canada. (2003). *Énoncé directionnel du commissaire pour 2003-04*. Ottawa: Gendarmerie royale du Canada.
- Glaser, B. G. et Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.

- Goldstein, H. (1990). *Problem oriented policing*. Philadelphie: Temple University Press.
- Guba, E. G. (1990). *The paradigm dialog*. Newbury Park, Californie : Sage.
- Guédez, A. (1994). *Compagnonnage et apprentissage*. Paris : Presses universitaires de France, coll., Sociologie d'aujourd'hui.
- Handy, C. (1994). *The age of paradox*. Boston : Harvard Business School Press.
- Happi, B., Guay, M. et Bourdeau, D. (1999). *Le changement au SPCUM: la police de quartier*. Montréal: École nationale d'administration publique.
- Icher, F. (1989). *Le compagnonnage*. Paris : Jacques Grancher, coll. Ouverture.
- Institut des hautes études de la sécurité intérieure. (1998). *Évaluer la police de proximité? Problèmes, concepts, méthodes*, sous la direction de Jérôme Ferret et Frédéric Ocqueteau. Paris: La documentation française, la sécurité d'aujourd'hui.
- Johnson, P. et Duberley, J (2000). *Understanding Management Research*, London, Thousand Oaks, New Delhi, Sage.
- Kappler, V. Sluder, R. D. et Alpert, G. P. (1994). *Force of deviance: the dark side of policing*. Prospect heights: Waveland Press.
- Kaufman, H. (1960). *The forest ranger: A study in administrative behaviour*. Baltimore: John Hopkins Press, Resources for the future inc.,.
- Kelling, G.L., Pate, A.M., Dieckman, D. et Brown, C. (1974). *The Kansas city preventive patrol experiment*. Washington: Police Foundation.
- Kelling, G. L. et Bratton, J. W. (1993). *Implementing community policing: The administrative problem*. Washington: Perspective on policing, National Institute of Justice, US Department Of Justice.
- Kratcoski, P. C. et Dukes, D. (dir.). (1995). *Issues in community policing*. Cincinnati: Anderson.
- Kuckartz, U., (Poppe, J. traducteur). (2001). *Max qualitative data analysis, introduction*. Berlin: Verbi Software.
- Latour, B. (1995). *La science en action - introduction à la sociologie des sciences*. Paris: Folio-Essai, Gallimard.

- LeBeuf, M. E. (1996). *Trois décennies de femmes dans la police. Une bibliographie commentée*. Ottawa: Collège canadien de police.
- Lincoln, Y. S. et Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park and London: Sage.
- Manning P. K. Et Van Maanen J. (Dir.). (1978). *Policing a view from the street*. New-York: Random House
- Manning, P. K. (1997). *Police work: the social organization of policing*, (2^{ème} éd.). Prospect Heights : Waveland Press.
- Martin, S. E (1980). *Breaking and interring: Policewomen on patrol*. Berkeley, Californie: University of California Press.
- Mc Elroy, J., Cosgrove, C. et Sadd, S. (1993). *Community policing, the CPOP in New-York*. Newbury Park : Sage.
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Montréal: Les Éditions Agence d'Arc.
- Miller, L. S. et Hess, K. M. (1998). *The police in the community: Strategies in the 21st century*. Wadsworth : Belmont.
- Monjardet, D. (1996). *Ce que fait la police : Sociologie de la force publique*. Paris: La Découverte.
- Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Exeter: Heineman educational books.
- Morgan, G. (1989). *Images de l'organisation*. Québec: Presses de l'Université Laval.
- Morse, J. M. (1991). *Qualitative nursing research : A contemporary dialogue*. Newbury Park : Sage.
- Mourral, I. et Millet, L. (Dirs.). (1995). *Petite encyclopédie philosophique*. Paris : Éditions universitaires.
- Mucchielli, A. (dir.). (1996). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Paris : Armand Colin.
- Normandeau, A. (1998a). *Une police professionnelle de type communautaire Tome I*. Québec : Collection Coursus Universitaire, Éditions du Méridien.
- Normandeau, A. (1998b). *Une police professionnelle de type communautaire Tome II*. Québec : Collection Coursus Universitaire, Éditions du Méridien.

- Orgogozo, I. (1991). *Les paradoxes du management: des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Outhwaite, W. et Bottomore, T. (Dir.). (1994). *The Blackwell dictionary of twentieth-century social thought*. Oxford: Basil Blackwell.
- Paquin M. (1992). *L'organisation du travail*. Montréal: Agence d'Arc.
- Poitrineau, A. (1992). *Histoire du compagnonnage*. Lyon : Horvath.
- Quivy, R. et Van Campenhoudt, L. (1995). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris : Dunod.
- Reuss-Ianni, E. (1984). *Two cultures of policing*. New-Jersey: Transaction.
- Robson, C. (1993). *Real world research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Oxford UK et Cambridge USA : Blackwell.
- Rosenbaum, D. P. (Dir.). (1994). *The challenge of community policing: Testing the promises*. Thousand Oaks, Californie: Sage.
- Roth, C. (2002). *État des lieux des recherches en anthropologie industrielle: Un chantier à (re)investir par les ethnologues*. Evry: (CILAC) Comité d'information et de liaison pour l'archéologie, l'étude et la mise en valeur du patrimoine industriel.
- Saint-Léon, M. (1977). *Le compagnonnage*. Paris : Armand Colin, Librairie du compagnonnage.
- Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au travail*. Paris: Presses de la fondation nationale des sciences politiques.
- Shafritz, J. Et Hyde, A. C. (1997). *Classics of public administration*. Harbor Drive : Harcourt Brace and Company.
- Skolnick, J. H (1966). *Justice without trial: Law enforcement in a democratic society*. New-York : John Wiley and Sons.
- Sparrow, M. K., Moore, M. H. et Kennedy, D. M. (1990). *Beyond 911 : A new era for policing*. New York: Basic Books.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Stansfield, R. (1996). *Issues in policing: A canadian perspective*. Toronto: Thompson.

- Strauss, A. L. et Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd éd. Thousand Oaks: Sage.
- Sûreté du Québec. (1994). *Approche stratégique en résolution de problèmes*. Québec : Sûreté du Québec, Direction des relations communautaires.
- Sûreté du Québec. (1995a). *Le travail avec les bénévoles*. Québec : Sûreté du Québec, Direction des relations communautaires.
- Sûreté du Québec. (1995b). *Postes communautaire: Portrait d'expériences québécoises et ontariennes*. Québec : Sûreté du Québec, Direction des relations communautaires.
- Sûreté du Québec. (2001). *Stratégie 2001-2004*. Québec : Sûreté du Québec, Direction des relations communautaires.
- Symons, G. (Dir.). (1988). *La culture des organisations*. Québec : Institut québécois de la recherche sur la culture.
- Taylor, F. W. (1971). *La direction scientifique des entreprises*. Paris : Dunod.
- Tremblay, J-N. (1997). *Le métier de policier et le management*. Ste-Foy : Les Presses de l'Université Laval, Collection métiers.
- Trice, H. et Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. New-Jersey : Prentice Hall.
- Trice, H. (1993). *Occupational subcultures in the workplace*. Itaca : ILR Press.
- Trojanowicz, R. et Bucqueroux, B. (1990). *Community Policing, A Contemporary Perspective*. Cincinnati: Anderson Publishing.
- Trojanowicz, R. et Bucqueroux, B. (1994). *Community policing: How to get started*. Cincinnati: Anderson Publishing.
- Van Maanen, J. (1988). *Tales of the field: On writing ethnography*. Chicago : University of Chicago.
- Verdon, M. (1991). *Contre la culture: Fondement d'une anthropologie sociale opérationnelle*. Montreux : Gordon and Breach Science.
- Wadman, R. et Bailey, S. (1993). *Community policing and crime prevention in America and England*. Chicago : Office of criminal justice, University of Illinois.
- Yin, R. (1994). *Case study research design and methods*, 2^{ème} éd. Newbury Park and London: Sage.

C. Chapitres dans un livre

Aktouf, O. (1985). La méthode de l'observation participante. Dans A. Chanlat et M. Dufour (Dir.), *La rupture entre l'entreprise et l'homme- Le point de vue des sciences de la vie*, (p. 243-286). Montréal : Québec-Amérique, Édition de l'organisation.

Balle, F. (1992). Communication. Dans R. Boudon (Dir). *Traité de sociologie*, (p. 501-533). Paris : Presses Universitaires de France.

Eck, J. and Rosenbaum D. P. (1994). The new police order: Effectiveness, equity, and efficiency in community policing. Dans D. P. Rosenbaum (Dir), *The challenge of community policing: Testing the promises*, (p. 3-23). Thousand Oaks, Californie: Sage.

Fischer. G. N (1990). Espace, identité et organisation. Dans J-F. Chanlat (Dir.), *l'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval; Paris : Eska.

Foster, M. (1994). Symbolism: the foundation of culture. Dans T. Ingold, (Dir.), *Companion encyclopedia of anthropology: Humanity, culture and social life*, (p. 336-395). London et New York : Routledge.

Girin, J. (1990) Problème du langage dans les organisations. Dans Chanlat, J. F. (Dir.), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Sainte-Foy: Presses de l'Université Laval ; Paris : Eska.

Goldstein, H. (1994). Foreward. Dans D. P. Rosenbaum (Dir), *The challenge of community policing: Testing the promises*, (p. 8-10). Thousand Oaks: Sage Publication.

Greene, J. R., Bergman, W. et McLaughlin, E. (1994). Implementing community policing: Cultural change in police organizations. Dans D. P. Rosenbaum (Dir.), *The challenge of community policing: Testing the promises* (Chap. 5). Thousand Oaks, Californie: Sage.

Greene, R. J. et Taylor, R. B. (1988). Community-based policing and foot patrol: Issues of theory and evaluation. Dans J. R. Greene et G. D. Mastrofski (Dir.), *Community policing, rhetoric or reality*, (p. 195-224). New-York: Praeger.

Heckscher, C.; Eisenstat, R. A et Rice, T. J. (1994). Transformational processes. Dans C. Heckscher et A. Donnellon (Dir.), *The post-bureaucratic organization. New perspectives on organizational change*, (p.129-177). Thousand Oaks: Sage Publication.

- Kelling, G. L. et Moore, M. (1988). From political to reform to community: The evolving strategy of police. Dans J. R. Greene, S. D. Mastrofski et D. Stephen (Dir.), *Community policing: Rhetoric or reality*, (p. 303–341). New York: Praeger.
- Manning, P. (1988). Community policing as a drama of control. Dans J. R. Greene et S. D. Mastrofski (Dir.), *Community policing: Rhetoric or reality*, (p. 27-45). New York: Praeger.
- Martin, J. et Frost, P. (1996). The organizational culture war games: A struggle for intellectual dominance. Dans S. R. Clegg, C. Hardy et N. R. Nord (Dir.), *Handbook of Organization Studies*, (p. 599-621). London: Sage Publication.
- Mastrofski, S. D. (1988). Community policing as reform: A cautionary tale. Dans J. R. Greene, S. D. Mastrofski, (Dir.), *Community policing rhetoric or reality*, (p. 47-68). New York: Praeger.
- Mohr, C. et Symons, G. L. (2001). Le changement administratif et la sécurité publique : étude de cas de la police communautaire. Dans M. Charih et P. Tremblay (Dir.), *Enjeux en administration publique*, (p. 183-200). Quebec : ENAP.
- More, H. W. (1992). Male-dominated police culture: Reducing the gender gap. Dans Harry W. More (Dir.), *Special topics in policing*, (p. 113-136). Cincinnati: Anderson publishing company.
- Murphy, C. (1993) Community Problems, Problem Communities and community policing in Toronto. Dans J. Chacko et S. E. Nancoo, (Dir.), *Community policing in Canada*, (p. 193 à 210). Toronto: Canadian scholar's press.
- Reuss-Ianni, E. (1983). Street cops and management cops: the two cultures of policing. Dans M. Punch (Dir.), *Control in the police organization*, (p. 251-274). Cambridge, Massachusetts : MIT Press.
- Sapp, A.D. (1985). Police Unionism as a Developmental Process. Niederhoffer et Blumberg (Dir.), *The Ambivalent Force*, (p. 412 à 419). New York; Holt, Rinehart & Winston.
- Savoie-Zajc, L. (1997). L'entrevue semi-dirigée. Dans B. Gauthier (Dir.), *Recherche sociale*, (p. 263-286). Ste-Foy: Presses de l'Université du Québec.
- Schwandt, T. A. (1994). Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. Dans N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Dir.), *Handbook of Qualitative Research*, (p. 118- 137). Thousand Oaks, London et New Delhi: Sage Publications.
- Stake, R. E. (1994). Case Studies . Dans N. K. Denzin et Y. Lincoln (Dir.), *Handbook of qualitative research*, (p. 236-247). Thousand Oaks: Sage.

Strauss, A. et Corbin, J. (1997). Grounded theory: an overview. Dans N. K. Denzin, et Y. LINCOLN (Dir.), *Handbook of Qualitative Research*, (p. 273-285). London and Newbury Park: Sage.

Symons, G. L. (1997a). Le contrôle social et la construction de l'autre: la police dans un quartier multiethnique. Dans D. Meintel, V. Piché, D. Juteau, S. Fortin (Dir.), *Le quartier Côte-des-Neiges à Montréal: Les interfaces de la pluriethnicité* (p. 173-189). Paris, Montréal : L'Harmattan.

D. Publications gouvernementales

Bellemare, J. (Président). (1988). *Enquête sur les relations entre les corps policiers et les minorités visibles et ethniques: Rapport final*. Montréal: Commission des droits de la personne du Québec.

Campbell, P. et Wright, S. (1990). *Diriger à l'heure du changement: Une analyse du rôle des dirigeants de la police dans l'introduction et la gestion du changement*. Ottawa: Solliciteur général du Canada, Coll. Police communautaire: Rapport pour spécialistes.

Centre national de prévention du crime. (2000). *Modèles d'intervention en sécurité communautaire et de prévention du crime*. Ottawa: Centre national de prévention du crime

Conseil national de prévention du crime. (1997). *Deuxième rapport du Conseil national de prévention du crime: Mobiliser pour Agir*. Ottawa: Conseil national de prévention du crime.

Corbo, C. (Laplane, R. et Patenaude, M. coll.). (1998). *Vers un système intégré de formation policière: Rapport de la mission d'évaluation et de consolidation de la formation continue et du perfectionnement professionnel des policiers et policières du Québec*. Québec : Ministère de la Sécurité Publique du Québec.

Gouvernement du Québec. (2000). *Loi sur la Police*, Québec : Éditeur officiel du Québec.

Murphy, C. (1992). *La police et la résolution de problèmes- Guide pour l'élaboration et la mise en application de services policiers axés sur la résolution de problèmes*. Solliciteur Général, coll. Police communautaire: Rapport pour spécialistes.

- Ministère de la Sécurité publique du Québec. (1997). *Les Élus municipaux au cœur d'une organisation policière plus efficace, plus équitable, plus communautaire*, Québec : Ministère de la sécurité publique du Québec.
- Ministère de la Sécurité publique du Québec. (2000a). *L'approche communautaire, vers une police plus communautaire, projet de politique ministérielle*. Québec : Ministère de la Sécurité Publique.
- Ministère de la Sécurité publique du Québec. (2000b). *L'approche communautaire, vers une police plus communautaire, politique ministérielle*, Québec : Ministère de la Sécurité Publique.
- Ministère de la sécurité publique du Québec. (2002 12 juin). *Projet: Guide de pratiques policières*. Québec: Ministère de la Sécurité publique Direction des affaires policières et de la prévention de la criminalité.
- Murphy, C. et Muir, G. (1990). *Les service de police communautaires : Un examen de la question*. Ottawa: Solliciteur Général du Canada, division de la recherche.
- Normandeau, A. et Leighton B. (1990). *Vision de l'avenir de la police au Canada : Police-défi 2000-document de soutien*. Ottawa : Solliciteur Général, Direction de la police et de la sécurité, secrétariat du ministère.
- Reed, W. E. (1999). *The politics of community policing: The case of Seattle*. New York : Garland.
- Reid, L. (1993). *Travailler de concert avec la collectivité*. Ottawa : Solliciteur Général, coll. Police communautaire: Rapport pour spécialistes.
- Solliciteur Général du Canada. (1990). *Police-défi 2000: Une vision de l'avenir de la police au Canada*, document de réflexion. Ottawa : Solliciteur Général du Canada.
- Skogan W.G. et Maxfield, M.G. (1981). *Coping with crime: Individual and neighborhood reactions*. Beverly Hills: Sage.
- Waller, L. (1988). *Tendances actuelles de la prévention en Europe : répercussions au Canada*. Ottawa : Ministère de la justice.

E. Rapports techniques et rapports de recherche

Association des Directeurs de police du Québec. (2000). *Réorganisation de la carte policière du Québec : Mémoire de l'association des Directeurs de police du Québec*, mémoire présenté au Ministre de la Sécurité Publique du Québec, septembre 2000. Montréal : Association des directeurs de police du Québec.

Eck, J., Spelman, W. (1987). *Problem solving: Problem-oriented policing in Newport news*. Washington: National Institute of Justice, Research in Brief.

Institut de police du Québec. (1996). *Répertoire sur la police professionnelle de type communautaire au Québec (PPC)*. Québec : Institut de police du Québec, Programme de formation policière spécialisée.

F. Travaux présentés à des congrès et des symposiums

Gow, J. I. (1998). Is public management a paradigm ? Does it matter ? Conférence présenté lors l'*Assemblée annuelle de l'Association Canadienne des Sciences*. Montréal: Université de Montréal.

Greene, R. J. (1995, mars). Evaluating planned change strategies in modern law enforcement: Implementing community-based policing. Dans *Rapport sur le colloque sur l'évaluation de la performance policière*, (p. 99-145). Montréal: Université de Montréal, Centre international de criminologie comparée.

Leclerc, M. (1997, novembre). La société en mutation et la police. *Évolution de la pratique policière dans les métropoles, actes du colloque : Police et société*. Montréal: Service de police de la communauté urbaine de Montréal.

Mastrofski, S. D. (1995). Community policing and police organization structure. *Colloque sur l'évaluation de la performance policière*, (p. 218 à 262). Université de Montréal, organisé par le Centre international de criminologie.

Symons, G. L. (1995). *The community, The "other", and the work of social control: policing in Côte-des-Neiges*. Papier présenté lors du congrès des *Learned societies*, session conjointe avec *The canadian sociology and anthropology* et de l'*Association canadiennes d'Étude*, Montréal.

Van Zunderd, P. J. (1997). Le savoir faire et le savoir être du policier dans une grande métropole. *Évolution de la pratique policière dans les métropoles, Actes du colloque : Police et société*, (p. 23-42). Montréal: Service de police de la communauté urbaine de Montréal.

G. Thèses de doctorat et rapport de stage et de maîtrise

Desbiens, D. (2002). *Opinions et attitudes des policiers face à un changement organisationnel important- L'implantation du programme ACES au SPVM*. Thèse de doctorat inédite, École de criminologie, Université de Montréal, Montréal, Québec.

Hébert, L. (1998). *L'évaluation de rendement des patrouilleurs : Proposition d'un système et d'un protocole adapté aux réalités d'évaluation*. Thèse de doctorat inédite, École de criminologie, Université de Montréal, Montréal, Québec.

Mohr, C. (1996). *La police communautaire à Greenfield Park: Vers une police d'actions concertées*. Rapport de stage de maîtrise inédit, ÉNAP-Montréal, Montréal, Québec.

Tremblay, J-N. (1995). *Le métier de policier et le management*. Thèse de doctorat inédite, École des hautes études commerciales Montréal, Québec.

H. Documents non-publiés

Bastien, I., Tremblay, S et Lavoie, C. (1992). *Les centres de services de sécurité publique : Concepts théoriques et propositions de mesures évaluatives*, École de criminologie, Université de Montréal.

Carey, B. (1999). *Évaluation de la police communautaire à Laval*. Mémoire de maîtrise inédit, École de criminologie, Université de Montréal, Montréal, Québec.

Castilloux, S. (1996). *Évaluation des centres de services en sécurité publique de la ville de Laval par les citoyens*. Mémoire de maîtrise inédit, École de criminologie, Université de Montréal, Montréal, Québec.

École Nationale de police du Québec, Service de police de la ville de Montréal, Département de police de Laval, Service de police de Longueuil, Service de police de Québec, Service de police de Sherbrooke et Sûreté du Québec. (2002, Juin). Formation: Introduction aux principes de la police communautaire. Montréal: École Nationale de police du Québec, Service de police de la ville de Montréal, Département de police de Laval, Service de police de Longueuil, Service de police de Québec, Service de police de Sherbrooke et Sûreté du Québec.

Lafrance, M. (1995). *Plan d'action pour la mise en place d'une "police d'expertise"*, Document de travail. Session de formation, 20, 21 et 25 février. Greenfield Park.

Mohr, C. (2000). *Apprentissage et transmission du savoir en période de transition: Le compagnonnage et la police communautaire*. Proposition de thèse de doctorat inédite, ÉNAP-Montréal, Montréal, Québec.

I. Documents internes au service de protection des citoyens ou de la ville de Laval

Département de police de Laval. (1998). *Stratégie de redéploiement*. Laval: Département de police de Laval.

Département de police de Laval. (2001). *Questionnaire sur l'administration policière, Département de police de Laval*. Laval: Département de police de Laval

Département de police de Laval. (2002). *Document de formation: Poste de police communautaire, concepts théorique de la police communautaire*. Laval, Québec: Département de police de Laval, Soutien et coordination, Laval.

Firme Baromètre. (2001). *Perception du service de police et identification des besoins et attentes des citoyens de Laval- Sondage*. Laval: Département de police de Laval, secteur communautaire et Firme Baromètre.

Fortin, G., De Montigny, J. et Leblanc, D. (2001). *Le modèle lavallois de la police communautaire*. Laval: Police de Laval, soutien et coordination.

Fraternité des policiers de Laval. (1996). *Convention collective en vigueur du 1^{er} janvier 1996 au 31 décembre 1999*. Laval: La fraternité des policiers de Laval inc.

Fraternité des policiers de Laval. (2002). *Convention collective en vigueur du 1^{er} janvier 1999 au 31 décembre 2003*. Laval: La fraternité des policiers de Laval inc.

Joly, J et Gougeon, S. (2002). *Analyse démographique: Effectifs du département de police*. Laval: Département de police de Laval, Secteur développement et organisation.

Service de protection des citoyens. (1999). *Rapport annuel du service de Protection des citoyens de 1999*. Laval, Québec: Ville de Laval, Service de police.

Service de protection des citoyens. (2000). *Rapport annuel du service de protection des citoyens de 1999*. Laval: Ville de Laval, Service de Police.

Service de protection des citoyens. (2001). *Rapport annuel du service de protection des citoyens de 1999*. Laval: Ville de Laval, Service de police.

Service de protection des citoyens. (2002). *Rapport annuel du service de protection des citoyens de 2002*. Laval, Québec: Ville de Laval, Service de police.

Ville de Laval. (2002, février). *Dossier statistique*. Laval, Québec: Ville de Laval.

Ville de Laval. (2001). *Ville de Laval: Quelques pages d'histoire, paroisses et villages anciens de l'île Jésus*. Laval, Québec: Ville de Laval

J. Sources en ligne

O'Connor, T. (2002, 12 juin). *Police in society*, JUS 205 (En ligne). Accès: <http://www.faculty.ncwc.edu/toconnor/205/205lect02.htm>

K. Programme d'ordinateur, logiciel et langage de programmation

MAXqda: Max qualitative data analysis. (2001) (Logiciel). Berlin: Verbi Software.